

**EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EN LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UN SECTOR
EDUCATIVO PREESCOLAR PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO
(CASO: SECTOR ÁLVARO OBREGÓN III EN EL D. F.)
CICLO 2003-2006**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

P R E S E N T A :

FRANCISCA GEORGINA MARTÍNEZ TREJO

**DIRECTOR DE TESIS: VÍCTOR MANUEL MARTÍNEZ
CHÁVEZ**

Reconozco sinceramente, a todas y cada una de las personas, que de alguna manera, me brindaron el apoyo y la ayuda necesaria para poder avanzar en el camino de la vida, mediante lo que para mi significa, este tan anhelado logro académico.

MUCHAS GRACIAS.

Índice

	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO 1: LA ADMINISTRACIÓN	9
LA ADMINISTRACIÓN	9
Concepto de Administración	9
Orígenes de la administración	9
La Revolución Industrial	13
Teoría Administrativa	18
Las Teorías Administrativas	19
CAPÍTULO 2: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	23
Tipos de Administración	23
Factores de la Administración Pública	23
Concepto de la Administración Pública	24
El Gobierno y los Niveles de la Administración Pública en México	28
La Administración Pública Mexicana	29
Administración Federal	30
La Secretaría de Educación Pública	31
Principales Autores de la Administración Pública en México	32
CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN EDUCATIVA	35
Gestión	35
Actores de la Gestión	36
Gestión Escolar	39
Evolución de la Gestión Educativa	40
CAPÍTULO 4: EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN PREESCOLAR	48
LA EDUCACIÓN	48

Contexto Histórico de la Educación en México	51
LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO	61
Marco Jurídico de la Educación en México	61
Legislación Vigente del Sistema Educativo Mexicano	63
Los Niveles del Sistema Educativo Mexicano	65
LA EDUCACIÓN PREESCOLAR	68
Contexto Histórico de la Educación Preescolar en México	68
La Educación Preescolar Actual en México	76
Normas Jurídico Administrativas de la Educación Preescolar	78
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR EDUCATIVO DE PREESCOLAR. (CASO ÁLVARO OBREGÓN III, D. F.)	83
El diagnóstico en la administración educativa	84
Metodología del diagnóstico administrativo	86
Información necesaria para el diagnóstico	89
El diagnóstico administrativo en la educación preescolar	91
Los Retos Actuales del Directivo	105
El Profesional de la Administración	108
El Desarrollo de Ejecutivos	108
Gestión de Calidad: como premisas básicas son las personas	109
Segunda Premisa: La motivación y necesidades de la Persona como eje de acción en la Gestión educativa	113
Tercera Premisa: Jerarquía de necesidades mínimas del ser humano como base para la Gestión Educativa	114
Necesidades, Consumidores, Clientes o Usuarios y Calidad para el Educante	115
Satisfacción del Cliente como Principio de la Gestión de la calidad educativa en Preescolar	116
Integración de Necesidades de la Persona con las demandas de la Organización Educativa Preescolar	116
Demandas de la actividad que desempeña	117
Demandas de la organización	117

CAPÍTULO 6: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN	120
Los Paradigmas	120
La Planeación	123
El Campo de la Planeación	124
La Planeación Estratégica en la Educación	125
Planear con Estrategia	127
Planeación estratégica del Sector Preescolar Álvaro Obregón III (2003-2006)	129
Conclusiones	132
Bibliografía	136
Anexos	149

INTRODUCCIÓN

La globalización ha alcanzado a la educación y la sociedad está transformándose vertiginosamente, exigiendo que la escuela y su dirección enfrenten problemáticas, situaciones y desafíos con mejores instrumentos que la hagan cada vez más efectiva y pertinente, asimismo, que la escuela se encuentre cercana a los actores educativos, identificando las necesidades y problemáticas que se generen en la labor cotidiana, apoyando y orientando las funciones así como las responsabilidades de docentes, trabajadores y padres de familia, para así garantizar el éxito escolar de todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

Es por eso que el directivo de un plantel educativo se constituye en un agente de cambio, producto de una sociedad que demanda personal más preparado, capaz de resolver los problemas actuales.

La parte fundamental de una institución es el personal y por ende el funcionamiento de la organización recae en el directivo, para hacer de cada escuela una área de conocimiento donde todos aprendan.

Por lo que para mejorar cualquier sector educativo es necesario iniciar con un buen diagnóstico, que sirva de base para conocer las dificultades, los retos, los obstáculos y los beneficios que se tienen en el contexto que se labora, para una buena planeación estratégica acorde con los lineamientos que nos marca la Administración Pública.

Justificación

Ante los retos que enfrenta la Administración Pública en México, y acorde con los cambios que la Secretaría de Educación Pública está realizando en cuanto al proyecto de desconcentración de la educación básica en el Distrito Federal, se han tenido importantes cambios del paradigma tradicional de la Administración Educativa, respecto a la obligatoriedad de utilizar diversas estrategias administrativas propias del ámbito

empresarial. Por lo que el nuevo directivo educativo tiene que modificar paulatinamente su manera de pensar y de actuar, para poder estar a la altura de lo que requiere actualmente la sociedad respecto a los temas de la educación básica y, en específico, de la educación preescolar.

La actualización de los dirigentes educativos se reconoce como un elemento necesario para el desarrollo de nuevas fórmulas de gobernabilidad democrática en el Sistema Educativo Nacional, lo mismo que un recurso para el desarrollo de políticas públicas corresponsables y abiertas a la colaboración activa de la población beneficiaria de los servicios educativos en nuestro país.

A tres lustros de la celebración del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y la promulgación de la Ley General de Educación, los cuales sentaron las bases para el impulso de la sociedad en favor de la educación básica de nuestro país; y habiéndose creado nuevos modelos administrativos, resulta necesaria una revaloración de los avances y desafíos en este campo, así como su impacto en la calidad y la equidad de la educación y las perspectivas que se abren hacia el futuro en este ámbito fundamental de la gestión educativa.

El desarrollo histórico de la educación en México presenta un panorama interesante de evolución con respecto, primordialmente, a la educación preescolar, por lo cual se hace imprescindible conocer más acerca de la organización y del funcionamiento de los planteles educativos, así como del personal directivo el cual es quien tiene como función principal diseñar y conducir la ejecución del Proyecto Escolar del Centro Educativo.

Planteamiento del problema

Considerando que las organizaciones por su naturaleza están en continuo cambio, la constante superación del personal que las integra resulta un factor primordial para la misma, debido a que es el personal el agente que puede mejorar y perfeccionar el sistema en general; ya que es esencial que cuente con ciertas características

adecuadas tales como: conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, etc. En las organizaciones educativas, la participación del factor humano resulta decisiva como parte de un proceso integral para alcanzar en un esfuerzo coordinado la enseñanza y el aprendizaje de los educandos.

Lo cual en el ámbito de educación básica se ve reflejado en el cambio que debe tener el directivo, pieza clave de la gestión escolar.

En el nivel preescolar, quienes dirigen el cien por ciento de las escuelas oficiales son mujeres; también lo son las supervisoras y las jefes de sector. Asimismo, los mandos medios y las máximas autoridades son del sexo femenino. Considerando que el funcionamiento de las escuelas está a cargo del sexo femenino, ¿Cuál será la forma de gestión que se tendrá en el plantel?; por esta razón, ¿Es lo mismo organizar un hogar que un plantel escolar?

En el año 2003, por cambios en las políticas de jubilación, se llevó a cabo el Programa de Retiro Voluntario en las dependencias del Gobierno Federal, lo cual ocasionó que el ámbito educativo de Educación Básica del Distrito Federal se viera afectado, ya que los Jefes de Sector, Supervisores y Directores de plantel, en su mayoría, ingresaron a este programa.

Algunas escuelas quedaron sin directivo, sin supervisora y en otros casos sin jefe de sector. Lo más preocupante fueron los casos que se presentaron, que quedaron sin docentes y sin directivos. El problema no se pudo resolver inmediatamente, ya que se tenía que cumplir con ciertos requisitos para poder cubrir las plazas vacantes. Además, el personal que se jubiló conocía y tenía la experiencia acumulada por los años de trabajo en la función como directivo o como supervisor.

Ese fue un año difícil en la organización y dirección escolar, sobretudo en el Sector de Álvaro Obregón III; ya que los problemas en los planteles se acrecentaron entre el mismo personal, las demandas de los padres estaban en aumento y no se tenían

soluciones que ofrecer, por tal razón, se empezó a notar la importancia que tiene el directivo en un plantel. Las carencias del nuevo directivo se notarían después, considerando que el personal elegido era por puntaje escalafonario, sin conocimientos administrativos, normativos o legales, claro, era un personal con expectativas diferentes hacia su nueva función.

En el año 2004 se establece como obligatoria la educación preescolar, iniciando por el tercer grado. Así también, se pone en marcha el nuevo programa de educación preescolar. Con todo esto se da mayor importancia a la etapa preescolar, considerada anteriormente de poca importancia por ser estudios sin validez oficial. Este suceso demanda al directivo del centro escolar —en preescolar, a las escuelas se les llama Jardín de Niños—, mayores conocimientos, habilidades y destrezas para llevar a cabo la Gestión Escolar.

Ante tantos retos que se imponen a este nivel preescolar, fue necesario realizar un diagnóstico que diera a conocer las necesidades e identificar de manera integral las fortalezas y debilidades de los planteles. Fue preciso identificar las amenazas y las oportunidades que nos llevaran a mejorar y poder cumplir con tantos desafíos. Todo ello para que se pudiera elaborar una planeación del sector educativo en el nivel preescolar, más acorde con el contexto que se estaba viviendo, y es así que la Planeación Estratégica nos ayudó a encontrar las estrategias para cumplir con los propósitos de la educación preescolar y los ejes del Programa Nacional Educativo.

En una organización, los conocimientos, habilidades, destrezas, valores e innovación que posean las personas dedicadas a la educación, serán las principales bases para lograr salir adelante, frente a los retos que presenta este nuevo y cambiante escenario económico, político y social en nuestro país. Por lo que las principales interrogantes a resolver, se elaboraron de esta manera:

- ¿Cómo podríamos cumplir con los propósitos de la educación preescolar ante tantos cambios y retos de ese momento?

- ¿Qué modelo podríamos utilizar para realizar un diagnóstico con el que se lograra obtener la mayor cantidad de información útil?
- ¿Cómo podríamos mejorar la planeación de un sector educativo empleando un enfoque innovador?
- ¿Cuáles serían las estrategias que debieran seguirse para beneficiar al personal directivo en su gestión escolar, ante tantos cambios?
- ¿Cómo resolver el problema de falta de actualización del actual directivo?
- ¿Cuál es el perfil del nuevo directivo?
- ¿Cómo debe actuar el directivo de un plantel para resolver los problemas y desafíos del entorno educativo?

Los retos a los que se enfrenta el directivo actual son:

- Adaptarse a los nuevos enfoques del “management” de la Administración Pública.
- Transformar la Administración Educativa al servicio de la Escuela, a lo cual los cambios se dirigen hacia la Gestión Escolar.
- Cumplir con la función de Asesorar, Acompañar y Apoyar al docente en su labor educativa, a los padres de familia en su labor de participación social y a los preescolares a desarrollar en forma óptima su proceso de aprendizaje.
- Trabajar en equipo con la comunidad educativa.

Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación son los siguientes:

➤ **Objetivos generales**

1. Realizar un diagnóstico integral que sirva para realizar la planeación estratégica del sector educativo preescolar en Álvaro Obregón III, con el fin de impulsar estrategias que favorezcan la gestión del directivo ante los nuevos retos educativos.
2. Determinar los efectos en la investigación diagnóstica, con la finalidad de comparar la hipótesis con lo derivado, para desarrollar una alternativa de solución acorde a los requerimientos emanados de la investigación.

➤ **Objetivos específicos**

1. Llevar a cabo el diseño y realización de una investigación Diagnóstica bajo el modelo administrativo.
2. Describir y advertir los hechos para relacionarlos con las variables.
3. Identificar los espacios que permitirán establecer una propuesta factible de solución.
4. Impulsar la innovación normativa e institucional de los procesos de administración en educación básica.
5. Realizar la planeación estratégica con estrategias que involucren al directivo escolar para formar cuadros profesionales de calidad.

Hipótesis de Trabajo

La aplicación del Diagnóstico Administrativo en la realización de la Planeación Estratégica, nos permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Sector Educativo Preescolar en Álvaro Obregón III, lo que servirá para corregir deficiencias y guiará a los directivos en su gestión escolar, incidiendo en la mejora de los servicios educativos.

Identificación de Variables

➤ **Variable Independiente.**

La aplicación del Diagnóstico Administrativo en la realización de la Planeación Estratégica, nos permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Sector Educativo Preescolar en Álvaro Obregón III.

➤ **Variable Dependiente**

Lo que servirá para corregir deficiencias y guiará a los directivos en su gestión escolar, incidiendo en la mejora de los servicios educativos.

Consideramos que en esta investigación se ponen de manifiesto varias líneas de investigación siendo el objeto de estudio la gestión escolar, que se da en los planteles educativos de educación preescolar, por lo que veremos el enfoque administrativo, y el

enfoque educativo, así como nos ocuparemos de la Administración Humanística, utilizando el diagnóstico y la planeación.

El trabajo se divide en seis capítulos, donde pasaremos del ámbito administrativo al educativo y utilizaremos el modelo de diagnóstico administrativo para realizar la planeación estratégica de un sector educativo en la delegación de Álvaro Obregón.

En el primer capítulo se presenta lo que se entiende por administración, además, realizaremos un recorrido histórico por los orígenes de la administración a través de las principales teorías de ésta. En el capítulo dos se hace un acercamiento a la Administración Pública y sus principales autores, así como de la organización que tiene en el contexto federal mexicano, para ubicar a la Secretaría de Educación Pública y sus atribuciones.

El capítulo tres sirve para caracterizar la gestión educativa y sus enfoques contemporáneos. Con estos elementos de base, hacemos una revisión, en el capítulo cuatro, de la educación básica en México, así como de la importancia de la educación preescolar.

En el quinto capítulo exponemos el Diagnóstico Administrativo y su análisis en el contexto educativo del sector preescolar de una delegación política del Distrito Federal; el sector educativo preescolar Álvaro Obregón III.

En el capítulo seis, tratamos de la Planeación Estratégica, como un instrumento sistemático e integral que requiere de una revisión formal y clara de las deducciones que se realizan en las actividades diarias de una organización, y que son la base para la toma de decisiones, con el objeto de reducir el grado de ineficiencia de la organización.

Por último, proponemos las conclusiones de este trabajo de investigación, con lo cual pretendemos reflexionar sobre la utilidad que tienen tanto la realización de diagnósticos

administrativos como la conformación de planes estratégicos en la educación preescolar.

CAPÍTULO 1: LA ADMINISTRACIÓN

Concepto de Administración

El vocablo Administración proviene del prefijo latino *Ad* que significa dirigir junto a, y del vocablo latino *Ministerium*, que quiere decir Gobierno del Estado, por lo tanto la Administración sería definida como el ejercicio del oficio o empleo que ejecuta el Adjunto o Administrador por mandato del Gobierno, siempre cuidando con esmero los intereses de un Estado. (Diccionario Léxico Hispano, 1980).

El significado moderno de la Administración sería aquella acción dirigida a planear, dirigir, organizar y controlar el uso de los recursos disponibles para lograr los objetivos de una organización. Para que un grupo humano trabaje para un fin común y sea eficaz en el logro de sus objetivos, debe, como organización, ser dirigido por administradores capaces.

La Administración, tal y como la conocemos hoy en día, no es más que la acumulación de las contribuciones de muchas personas, entre las que podemos contar: empresarios, estadistas, filósofos, economistas, científicos, etc.

Orígenes de la Administración

La historia nos ha demostrado que en todas las organizaciones que han emprendido acciones de tipo militar, político, económico o religioso, siempre se han tenido estructuras de tipo piramidal. La formación de organizaciones jerárquicas piramidales es conocida desde la época de Moisés, quien por consejo de su suegro empezó a delegar en las personas más capaces a su alrededor las funciones para juzgar los casos que el pueblo le presentaba, ya que era un gran número de casos y Moisés no podía resolverlos todos con celeridad; una vez que empezó a delegar en otras personas la atención de asuntos menores, Moisés sólo se dedicó a resolver los más difíciles o graves que le eran presentados. (Chiavenato, 1999).

Existe información en papiros encontrados en Egipto, de que los egipcios organizaban a millares de trabajadores por medio de una burocracia pública, hace ya más de 3000 años, dirigidos por líderes especializados en planeación, asignación del trabajo, relaciones entre las tribus, etc.; todos ellos comandados por un gran líder y su grupo de consejeros, y la comprobación de que existió una buena organización, es la existencia hoy de las magníficas construcciones que siguen maravillando al mundo.

Sobre la influencia de los filósofos, ya Sócrates recomendaba que los hombres probos deberían ser quienes dirigieran las organizaciones, pues argumentaba que dirigir una gran organización era lo mismo que dirigir una familia, sólo que más grande.

Platón, en sus reflexiones acerca de los problemas políticos, sociales y económicos de su época, debidos al crecimiento de la sociedad griega, ya planteaba el estilo democrático del gobierno como una forma de organización basada en el diálogo y la negociación.

Aristóteles, discípulo de Platón, en su obra llamada *Política* ya mencionaba que una monarquía acaba en tiranía, que una aristocracia termina en oligarquía y que finalmente una democracia concluye en la anarquía cuando los gobiernos no cumplen su función de ejercer el gobierno con justicia por medio de la razón. (Chiavenato, 1999).

La cronología de los principales eventos de los orígenes de la Administración se remonta hasta el año 4000 A. C.; sin embargo, los fundamentos de la llamada "Ciencia de la Administración" se establecen hasta los principios del siglo XX, lo que nos habla de muchos siglos de preparación y muchos antecedentes que se tuvieron que dar para que fuera posible la aparición de la Administración Moderna.

Es interesante señalar cómo ha evolucionado la administración a lo largo de la Historia y cómo influyeron las distintas corrientes filosóficas, las instituciones militares, eclesiásticas, los economistas liberales y la Revolución Industrial en la formación de las primeras empresas modernas.

Es prácticamente hasta los inicios del siglo XX cuando la Administración tiene un crecimiento impresionante, debido a que durante el siglo XIX no hubo organizaciones grandes o numerosas. La producción se hacía en talleres, el comercio en pequeñas tiendas, no había hospitales sino solo consultorios, las escuelas eran pequeñas y, en general, las organizaciones no eran grandes.

Al respecto de la influencia de los filósofos, ya Sócrates recomendaba que los hombres probos deberían ser los que dirigieran las organizaciones, pues argumentaba que dirigir una gran organización era lo mismo que dirigir una familia, sólo que más grande.

Por otra parte, el filósofo y matemático René Descartes fue un autor importante para el desarrollo de algunos principios metódicos que, posteriormente, fueron considerados como referente de los principios de la administración (la división del trabajo, el orden, el control, etc.). En su obra *El discurso del método* sostiene los siguientes principios:

- Principio de la Duda Metódica. No aceptar nada como verdadero hasta que no se demuestre que es cierto.
- Principio del Análisis. Significa que hay que descomponer los problemas en partes y resolverlos por separado.
- Principio de Síntesis. Hay que resolver primero los problemas más fáciles y al final los más difíciles de una manera gradual.
- Principio de Verificación. Hacer recuentos y revisiones para así evitar omisiones. (Chiavenato, 2002).

En aquella época, el pensador político Hobbes defendió al gobierno absoluto pues tenía una visión pesimista y creía que un estado que nace de un pacto social, con el tiempo se convierte en una amenaza para la libertad de todos.

En el siglo XVIII, Juan Jacobo Rousseau desarrolló la teoría del Contrato Social, que establece que un Estado surge de un acuerdo de voluntades en el que se reconocen la

autoridad, un conjunto de reglas, un régimen político y un gobernante, aunque reconoce que la vida en sociedad corrompe al hombre.

En el siglo XIX el filósofo Karl Marx y su amigo Federico Engels proponen una teoría del origen económico del Estado, el cual no es más que un sistema coercitivo, impuesto por una clase explotadora. Describen que la historia de la sociedad es resultado de una lucha de clases. Estudian por primera vez las leyes objetivas del desarrollo económico. (Marx, 1973).

Con el surgimiento de la filosofía moderna se terminan las contribuciones filosóficas a la Administración, pues aquella se olvida de los asuntos organizacionales.

La iglesia católica heredó a través de los siglos las normas administrativas y los principios de la organización pública de Grecia y Roma, y los aprovechó para estructurar su organización, estableciendo su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La enorme organización mundial de la iglesia descansa en el mando de una sola persona (el Papa), cuya autoridad le fue delegada por Dios. Esta organización ha demostrado una gran simpleza y eficiencia que ha perdurado hasta nuestros días; sus principios de administración han servido de modelo para el diseño inicial de diversas organizaciones modernas.

En referencia a las organizaciones militares, de ellas se heredó el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, lo cual es fundamental para la función de dirección. Sin embargo, al crecer la organización militar, se tuvo que delegar cada vez más el mando sin perder el control, por lo que se llegó finalmente a una planificación y control centralizado y una descentralización de la ejecución.

El concepto de jerarquía lineal dentro de la organización militar es tan antiguo como la misma guerra, sin embargo, históricamente fue hasta el siglo XVIII en Prusia cuando se creó el estado mayor o *staff* para asesorar el mando (lineal) militar. Los oficiales del

estado mayor se transferían a posiciones de mando lineal y después se reincorporaban al estado mayor.

Otra contribución de los militares es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él —lo que debe hacer—, por lo tanto cualquier orden debe incluir una explicación del objetivo y la verificación por parte del superior de que se ha comprendido la orden perfectamente.

Clausewitz en el siglo XIX consideró a la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él las decisiones deben ser científicas y no solo intuitivas, las decisiones deben basarse en la probabilidad.

La Revolución Industrial

La aparición de la máquina de vapor en el año de 1776 modificó por completo la estructura social y comercial de aquella época. Logró en un siglo cambios económicos, políticos y sociales mayores que los que sucedieron en el milenio anterior. A este periodo se le conoce como la Revolución Industrial, la cual se inició en Inglaterra y se extendió por todo el mundo civilizado rápidamente.

Se distinguen dos periodos de esta Revolución, la primera se conoce como revolución del carbón y el hierro, y la segunda como la Revolución del acero y la electricidad. (Mc Nall Burns, 1957).

La primera parte se divide en cuatro fases:

- Mecanización de la agricultura y de la industria. La invención de la máquina desmontadora de algodón logró procesar la misma cantidad de algodón que podían procesar 200 esclavos; en la industria aparecieron la máquina de hilar, el telar hidráulico y el telar mecánico, equipos que desplazaron a muchos obreros.
- La máquina de vapor transformó a los talleres en fábricas y sustituyó a las carretas por el ferrocarril.

- Se inició la migración de la población rural hacia las zonas fabriles, lo que provocó el crecimiento de las zonas urbanas y por ende la formación de grandes concentraciones humanas que dieron origen a las ciudades actuales.
- Morse inventó el telégrafo eléctrico en 1835; Graham Bell inventó el teléfono en 1876. Estos medios de comunicación instantánea aceleraron el desarrollo económico, social, tecnológico e industrial de la sociedad.

Después de estas cuatro fases que cubren la llamada Primera Revolución Industrial se define un control capitalista en casi todos los ramos de la actividad económica.

La segunda Revolución Industrial se inicia a partir del desarrollo de nuevos procesos de fabricación del acero, del perfeccionamiento del dínamo y de la invención del motor de combustión interna. En 1880, Benz construye automóviles en Alemania; en 1910 Santos Dumont vuela por primera vez en un globo dirigible. Para entonces, aparecen nuevas formas de organización capitalista, ya que con las ganancias obtenidas se inicia el capitalismo financiero, cuyas características son:

- Dominio de la industria por los inversionistas a través de los bancos, instituciones financieras y de crédito.
- Acumulación de capital, por la aparición de monopolios y fusiones de empresas.
- Separación entre la propiedad y la dirección de las empresas.
- Surgimiento de los “holding companies” o casas matrices.

En cuanto a la producción, el hombre solamente fue sustituido por la máquina en aquellas tareas que podían automatizarse y acelerarse por la repetición, por lo que los oficios tradicionales fueron sustituidos por tareas semi-automatizadas, repetitivas y fáciles de controlar, que podían ser ejecutadas por personal sin calificación. Por lo tanto, las fábricas se convirtieron en sitio común de trabajo para máquinas, obreros y operarios, que trabajaban hasta 13 horas diarias en condiciones peligrosas e insalubres, por lo que se provocaba gran cantidad de accidentes y de enfermedades.

Surgen entonces tensiones entre los obreros y los propietarios de las empresas, por lo que aparecen incipientes legislaciones que buscaban defender la salud, la integridad física y el salario del trabajador, por lo que a partir de ese momento los principales problemas de la producción se relacionaban con dirigir grandes grupos de obreros que exigían reivindicaciones sociales, así como operar y mantener máquinas cada vez más difíciles de manejar porque su complejidad aumentaba.

No obstante, la gestión de personal y la coordinación de la producción eran aspectos de poca o ninguna importancia. Los dueños de las empresas trataron simplemente de atender como podían las demandas de una economía en expansión; aparece, por lo tanto, el control por represión en la que una dirección autoritaria solo exige el control del comportamiento humano.

La influencia de los economistas liberales a fines del siglo XVIII es decisiva para el advenimiento de la Revolución Francesa, en la que se logra establecer que los derechos económicos y humanos son inalienables y existe una armonía preestablecida en toda colectividad humana basada en las leyes del mercado.

Lo que se consigue en ese momento es eliminar el control de la economía por la monarquía y entregar los medios de producción a unos cuantos dueños, la naciente burguesía, mientras que los obreros quedan a merced de los dueños del capital, ya que en esas condiciones no puede existir la libertad de competencia, que por cierto es el principal postulado del Liberalismo Económico.

Para muchos autores, las ideas liberales en la economía constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestra época. El economista Adam Smith opina que aunque los individuos actúan en provecho propio, los mercados en que ocurre la competencia funcionan para garantizar la distribución más eficiente de los recursos y la producción, sin que haya exceso de utilidades; el problema es que no explica por qué sucede de tal forma y se lo atribuye a una “mano invisible”. (Smith, 1984).

Las ideas de Adam Smith —en el sentido de que la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo, en la especialización de las tareas y en el estudio de tiempos y movimientos—, son retomadas por Taylor como base fundamental para establecer la administración científica en los Estados Unidos. (Taylor, 1995).

David Ricardo en 1817 estudia el trabajo (como un elemento de costo), el capital, el salario, la renta, la producción, los precios y el mercado.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX el liberalismo se debilitó debido a la aparición de los grandes monopolios —Dupont, Rockefeller, Morgan Krupp, etc.—, creándose situaciones extremadamente difíciles en la economía. Ante estos sucesos, en 1848 Karl Marx y Federico Engels publican el *Manifiesto Comunista* en el que concluyen que la lucha de clases es el motor de la historia, que el capitalismo debe desaparecer debido a sus contradicciones y que el obrero debe luchar por conquistar al Estado para que éste no pertenezca ya a la clase dominante y se instaure la dictadura del proletariado. Marx menciona que el trabajo no pagado o plusvalía es el que otorga ganancias al patrón, y que si aumenta la jornada laboral o la intensidad del trabajo aumentará el grado de explotación del trabajador, pues a él no se le aumenta el salario. (Marx, 1973).

Por lo tanto, la aparición del Socialismo y el Sindicalismo obligarán al Capitalismo de inicios del siglo XX a perfeccionar al máximo todos los factores de producción involucrados, así como las remuneraciones más adecuadas. En ese momento, surge en las empresas la introducción de métodos y procesos de racionalización del trabajo, cuyo estudio metódico y exposición teórica coincidirán con el inicio del siglo XX.

Creo que si la revolución industrial representa un cambio fundamental, el marxismo y su teoría económica marcan otro, así que las diferencias entre socialismo y capitalismo son básicas para comprender los cambios administrativos; sobre todo, porque el capitalismo requería una fuerza mayor que la meramente administrativa: potenciar y controlar el mercado.

Al final del siglo XIX se terminaron de dar las condiciones para el surgimiento de la Teoría Administrativa.

En 1871, Inglaterra era la mayor potencia económica mundial; en Estados Unidos, Rockefeller funda la Compañía Estándar Oil; en 1890, Carnegie inicia el monopolio del acero; Swift y Armour establecen el monopolio de las conservas; Guggenheim el del cobre y Mello el del aluminio.

Para entonces, se integran verticalmente las empresas, ya que para defender sus intereses, los monopolistas compraron a las empresas competidoras, a los proveedores y a los distribuidores, creándose así los primeros imperios industriales, casi siempre dirigidos por un pequeño núcleo familiar, que no siempre tenía tiempo ni podía atenderlo. Debido a esto, aparecen los primeros gerentes profesionales, los cuales se interesan más en la fábrica que en las ventas o compras, las cuales por lo tanto se hacían a través de agentes comerciales mayoristas o intermediarios.

En 1880, en Estados Unidos, Westinghouse y General Electric —que dominaban el ramo de los productos durables y técnicamente complejos—, crearon organizaciones de ventas con vendedores muy capacitados y entrenados, originando lo que hoy se conoce como el marketing, así mismo, instalaron en sus empresas una organización de tipo funcional en la que un departamento administraba la manufactura de pequeñas fábricas aisladas, un departamento de ventas que administraba un sistema nacional de oficinas de distrito y a los vendedores, un departamento técnico de ingeniería y un departamento financiero.

Cuando el mercado se saturó de productos y la ganancia bajó, las empresas diversificaron sus productos y cambiaron la estructura funcional por la empresa integrada y multi-departamental.

La etapa siguiente fue controlar el mercado de distribución, eliminando intermediarios para poder vender más barato al consumidor. Para 1895, surgieron los pioneros de la industria como Andrew Preston de la United Fruti, James Duke de la American Tobacco, William Clark de la Singer, y Mc Cormick de las máquinas agrícolas. (Dale, 1960).

Por lo tanto, ante el crecimiento de los grandes imperios industriales, la preocupación se dirigió hacia los riesgos que significaba un elevado crecimiento, sin tener una organización adecuada.

A comienzos del siglo XX, cayeron varios imperios industriales debido a colapsos financieros, lo que demostró que dirigir grandes empresas no era sólo cuestión de habilidad personal, por lo tanto, en ese momento, los pioneros y empresarios cedieron su lugar a los organizadores, pues se acercaba la era de la competitividad y la competencia ya que el conocimiento tecnológico se extendió por todo el mundo, y además los mercados vendedores se convertían en compradores.

Era tan complicado el panorama, que las empresas decidieron apoyar la búsqueda de bases científicas para el mejoramiento de la práctica empresarial; de esa manera, surge la necesidad de conformar la Teoría Administrativa.

Teoría Administrativa

El administrador logra sus resultados con base en el trabajo que desempeñen sus subordinados, por lo que la administración de un pequeño negocio o una gran empresa debe ser adecuada para el logro de sus objetivos, es decir, una empresa pequeña tiene un grupo reducido de trabajadores dedicados a la administración de la misma, y una gran corporación requiere de un grupo administrativo que en ocasiones se hace complejo, por lo que necesita para su control el uso de ciertos modelos y estrategias que son proporcionados por la teoría de la administración.

A través del tiempo se han desarrollado un gran número de teorías administrativas, todas con diferentes características, enfoques y contenidos. Actualmente, vemos que un país subdesarrollado no es necesariamente un país pobre, sino que es un país mal administrado. Las principales teorías sobre las que se basa el pensamiento administrativo actual descansan en cinco variables de tipo básico que puede tener una organización y la interrelación entre ellas. Dichas variables son:

- Las Actividades o Tareas.
- Las Personas.
- Las Estructuras.
- Los Ambientes.
- Las Tecnologías.

Las Teorías Administrativas

A continuación se presenta una breve descripción de las diferentes etapas en las que las teorías administrativas más importantes fueron apareciendo y la influencia que han tenido en la administración de nuestro tiempo.

- Administración Científica. El siglo XX se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la Administración Científica, siendo Frederick Winslow Taylor (1903), su representante. Su enfoque está basado en las tareas y la racionalización del trabajo a nivel obrero operacional.
- Teoría Clásica de Henry Fayol (1916). En la que se establecen los principios generales de la administración y se describen por primera vez las funciones del administrador. Estudia la organización formal.
- Teoría de la Burocracia. En 1909, Max Weber da a conocer la Teoría de la Burocracia que establece la racionalidad organizacional.
- Teoría de las Relaciones Humanas, 1932. Se enfoca hacia la motivación, el liderazgo, la dinámica de grupo y, en general, las comunicaciones interpersonales; se propone estudiar también a la organización informal.
- Teoría Estructuralista, 1947. Surge del análisis hacia adentro de la organización y el análisis de las relaciones entre las organizaciones.

- Teoría de los Sistemas, 1951. Contribuye a la administración con un enfoque de sistema abierto y, posteriormente, con un énfasis en la tecnología. Para 1953, a esta última teoría se le conoce como Teoría de Enfoque Socio-Técnico.
- Teoría Neoclásica, 1954. Hace énfasis en la administración en una organización formal, además, incluye elementos de las teorías desarrolladas en años anteriores.
- Teoría del Comportamiento, 1957. Es un enfoque en la teoría de las decisiones y los estilos de administración; también toma en cuenta a los objetivos organizacionales e individuales.
- Teoría del Desarrollo Organizacional, 1962. Se da importancia a los cambios planeados en la organización, considerada como un sistema abierto.
- Teoría Situacional, 1972. Se orienta al análisis del ambiente de la organización y sus interacciones.
- Teoría de Contingencia. Tiene como punto de interés la administración de la tecnología; las variaciones en el ambiente o la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional.

El Estado actual de la Teoría General de la Administración sigue basándose en las cinco variables básicas ya descritas y en sus interacciones.

Los objetos de estudio de la Administración han evolucionado desde que se les consideraba un conjunto de actividades y cargos, pasando por considerarlos un conjunto de funciones y órganos, hasta llegar a lo que se conoce como los Sistemas. Actualmente los objetos de estudio de la Administración son los sistemas, los subsistemas, la interacción entre ellos y con el exterior, es decir, con las demás organizaciones.

En las nuevas organizaciones se da el fenómeno que cuando el profesional técnico especialista —que puede ser ingeniero, físico, químico, médico, docente, educadora, contador, etc.—, es promovido al puesto de supervisor, gerente o director, se convierte en un administrador, con el inconveniente de que durante su preparación académica y su experiencia laboral nunca tocó el tema de la administración. Además, la empresa u

organización que lo emplea no puede permitir que el profesional aprenda exclusivamente con base en los errores que pueda cometer, ya sea en funciones internas o con el exterior, es decir, con las personas y empresas con las que se tienen relaciones; ya que los errores pueden ser muy costosos y graves.

La administración no es un fin, sino un medio para que se realicen las cosas de la mejor manera, al menor costo, con eficiencia, eficacia y beneficiando tanto a los dueños del capital como a los trabajadores, ya que a fin de cuentas la relación entre ellos es interdependiente. (Chiavenato, 2002).

La práctica moderna de la administración tiende hacia la desaparición de las organizaciones burocráticas, debido a los cambios rápidos en el ambiente (sobre todo en el campo tecnológico), al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad cada vez más de personal altamente calificado. La competencia también obliga a las organizaciones a buscar nuevos mercados para sobrevivir y crecer, con un impacto en sus diseños de administración.

La forma de administrar las empresas y organizaciones contemporáneas tiende cada vez más a ser del tipo de administración general y no especializada, concentrada en pocas habilidades de tipo gerencial.

El avance tecnológico está afectando las estructuras de las organizaciones, pues en ellas algunos departamentos desaparecen debido a que sus funciones llegan a ser obsoletas.

La inflación obliga a las empresas a hacer más con menos. Esto es una presión para que la empresa aumente su productividad para mantener atractivos los precios de sus productos y así seguir compitiendo.

La internacionalización de los negocios y la globalización de la economía ha ocasionado que la competencia sea mundial, es decir, ya no sólo las empresas deben

preocuparse por la competencia local, sino que en cualquier lugar del planeta puede aparecer un nuevo competidor y los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente, debido a que los capitales se mueven hoy casi en forma instantánea.

El administrador del futuro debe aprender a manejar lo imprevisible, la incertidumbre y, por lo tanto, se requiere de una nueva mentalidad. La administración dispone de un recurso para el estudio o diagnóstico, este es el Estudio de Caso (es una simulación). Éste consiste en la recopilación de datos y de hechos, para después hacer la evaluación de los hechos por medio del uso de indicadores. Luego, se prepara lo que es la Definición o Planteamiento del Problema, que es la parte más difícil. Enseguida se buscan soluciones alternativas, contemplando las consecuencias para el futuro de la empresa. Posteriormente, se procede a la selección de la mejor solución, haciendo a un lado prejuicios y sentimientos que afecten a la toma de decisiones. Por último, se elabora el plan de acción.

Este ejercicio lo debe realizar el administrador o el grupo de administradores en forma regular con el fin de estar preparados para enfrentar alguna contingencia, o bien, para detectar las amenazas u oportunidades, las debilidades o fortalezas de la organización.

Como se aprecia en este breve recorrido sobre los orígenes de la Administración y el surgimiento de las Teorías Administrativas, la administración dentro de las organizaciones es importante y decisiva para su buen funcionamiento y el mejor desempeño de las personas que trabajan dentro de ellas, como menciona J. Manuel Mancebo (1992, 25): “La administración de las organizaciones se presenta como una área apasionante dentro del mundo de conocimientos que el hombre ha producido para mejorar su nivel de vida.”

CAPÍTULO 2: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración en general puede aplicarse tanto al campo del gobierno como al de la iniciativa privada, en virtud de ser un cuerpo de conocimientos que estudia e interpreta la realidad de las organizaciones, cualesquiera que sea su tipo.

La teoría de la administración concibe a la Administración Pública como una organización humana que tiende a la consecución de múltiples propósitos políticos, económicos y sociales, mediante el aprovechamiento eficiente y productivo de los recursos disponibles, a través de la utilización e interacción de diversos sistemas, procedimientos, mecanismos, procesos y recursos con que cuenta.

Tipos de Administración

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos sociales, así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, ha dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración. La clasificación más común es por sectores económicos, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público o privado, o bien, que reúna características de ambos sectores. Desde este punto de vista, pueden distinguirse tres tipos fundamentales de administración:

- Administración Pública.
- Administración Privada.
- Administración Mixta.

Factores de la Administración Pública

La teoría administrativa general es la misma en todas partes; sin embargo, esto no quiere decir que ignoremos que dentro de cada tipo de organización, existen situaciones específicas que la caracterizan y, por tanto, las técnicas empleadas en el proceso administrativo particular tienen que sujetarse a las situaciones privativas de cada una de las organizaciones públicas o privadas consideradas, sea cual fuere el tipo que se aplique. Considerando lo anterior, el éxito de la Administración Pública depende de tres factores que son:

- Su ámbito.
- Su estructura.
- Su aplicación.

La Administración Pública se puede desarrollar en los ámbitos:

- Internacional.
- Nacional.
- Federal.
- Estatal.
- Municipal.

Concepto de la Administración Pública

La Administración Pública se define de varias maneras, según el autor que la estudia y el contexto en que la ubica. Enseguida veamos algunos enfoques:

- Luther Gulick: para este autor, la Administración Pública es aquella que parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, quien es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales. Reconoce que existen problemas administrativos en los poderes legislativo y judicial, sólo que, por definición, el poder ejecutivo o administrativo es el encargado de realizar la política gubernamental, considerando al poder público en su conjunto.
- John M. Pfiffner dice: la Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno, coordinando esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos. Como se puede observar, en esta definición encontramos al elemento coordinación, como el factor o pilar más valioso de la administración.
- Woodrow Wilson: para él, la Administración Pública es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea la aplicación y cobro de un impuesto, la orden de aprehensión de un criminal, la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar.

Podemos resumir que la Administración Pública es la ejecución y observancia de la política gubernamental, por lo tanto, a la administración pública le conciernen los problemas, ejercicio de poderes, operación de organizaciones y manejo de técnicas que llevan implícitas la aplicación de las leyes políticas sustentadas en una Constitución, y formuladas como leyes específicas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello.

En otras palabras es la ley en acción, la parte ejecutiva del gobierno. En consecuencia, la Administración Pública se refiere primordialmente a las labores de las dependencias que se encargan, por mandato legal, de tramitar los negocios públicos que se les han asignado.

Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos, por ello, la Administración Pública puede ser de carácter internacional o nacional, federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana.

La Administración Pública obedece a concepciones y manifestaciones que se han ido formando y modificando a través del devenir histórico; aportaciones que reflejan el desarrollo de los propios pueblos a los que pertenece y a las determinadas épocas en las que ella actúa.

La Administración Pública es una aplicación de las ciencias administrativa, jurídica, política, sociológica, antropológica, de la educación y del hábitat histórico, etc. Por lo que sus enfoques están sujetos a nuevas concepciones y revisiones influidas por el mismo cambio social.

La Administración Pública es parte del Estado, es el gobierno en acción de un país. Está enraizada en las tradiciones culturales y en las actitudes de sus pueblos; recibe la influencia de los desarrollos en otros países con los que se convive, a ello obedece que la Administración Pública sea bastante diferente con las concepciones del pasado, en el que se comprendió como la aplicación aislada de aspectos de derecho positivo o de las

ciencias hacendarías, como la implantación de reformas administrativas o como consecuencia del estudio de organización y métodos, del manejo de personal, del abastecimiento, de la planificación social y económica, etc.

Por lo anterior, debemos estudiar y conocer cuál es el enfoque tradicional que ha tenido la Administración Pública ante la problemática de las necesidades de transformación y de progreso, para poder comprender cómo transformarla y orientarla hacia el desarrollo, y cuál ha de ser su nuevo papel para alcanzar tales propósitos, pero para hacerlo se deben revisar antes los postulados en que descansa la democracia, El Estado y su marco constitucional y legal.

La palabra democracia significa dominio del pueblo; es decir, democracia es el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. A través de la historia, hemos visto que el pueblo es el centro y origen de todos los poderes y éstos se encuentran distribuidos entre el pueblo. Más ampliamente, se le puede concebir como la forma de gobierno que reconoce a los hombres una igualdad esencial de oportunidades para el ejercicio de sus derechos civiles y políticos.

El hombre nace con absoluta libertad individual y tiene que vivirla relacionándose con aquellas personas que tienen igual vocación, pero para hacerlo tiene que aceptar normas de actuación elaboradas o modificadas por él y por otros hombres que viven en la sociedad, lo cual significa que ha de aceptar ciertas reglas sociales de naturaleza moral, ética y civil.

Así, el pueblo tiene la necesidad de un gobierno que ejerza en su nombre esa autoridad, para que pueda prevalecer el criterio de la mayoría sobre los intereses individuales. Esto significa que algunos de nuestros deseos individuales han de quedar suprimidos en bien de la colectividad; por ello, la democracia es el único medio descubierto por el hombre para un cambio pacífico.

El Estado es una persona jurídica y, como tal, sujeto de derechos y deberes. Es una corporación ordenada y organizada política, jurídica y administrativamente. Personifica a la comunidad humana que constituye la nación, la cual está asentada en un territorio propio y determinado. Es poseedor de un poder superior originario y jerarquizado, poder que utiliza para gobernar al pueblo y para ejercer la soberanía nacional. El Estado es una comunidad de hombres fijada sobre un territorio propio, que posee una organización y que resulta una potestad superior de acción, de mando y de coerción. Los elementos del Estado son el pueblo, el territorio y el gobierno.

En resumen, como parte del Estado y de su Gobierno, la Administración Pública es una forma de actuar consciente sobre la sociedad y sobre sus sistemas, con el objetivo de alcanzar determinados resultados. Para comprender el funcionamiento de la administración pública es necesario tener conocimientos de la sociedad, sus leyes y principios que la gobiernan, recordando siempre que la administración pública no está limitada a un sector, ya que sus principios y reglas son igualmente aplicables a otros sectores (la salud pública, los servicios públicos, la educación, el ejército, las finanzas, etc.).

Por lo que la Administración Pública debe estudiarse con apego a sus funciones constitucionales, puesto que en la Constitución es donde se establece su encuadramiento jurídico y su ámbito. Sus principales acciones son:

- Definir e instrumentar el proceso de la toma de decisiones.
- Planificar y programar tareas gubernamentales.
- Administrar los recursos humanos al servicio de los organismos administrativos.
- Conducir las finanzas públicas, regular la economía y administrar el gasto público.
- Diseñar y aplicar sistemas y procedimientos administrativos, técnicas de organización, así como las tecnologías de información y comunicación necesarias para un desempeño eficaz, eficiente y de calidad.
- Proveer los bienes y los servicios públicos que la sociedad necesita para satisfacer sus necesidades.

- Implantar mecanismos para el control, seguimiento y evaluación de resultados, así como para la rendición de cuentas a la sociedad.

El Gobierno y los Niveles de la Administración Pública en México

De acuerdo con el marco jurídico mexicano, nuestro país tiene tres niveles de gobierno:

- Federal.
- Estatal.
- Municipal.

Los Estados Unidos Mexicanos están integrados por 31 estados y un Distrito Federal. A este conjunto nos referimos como la Federación, en donde cada estado integrante es libre y soberano, aunque todos deben atender a lo dispuesto por:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Las leyes federales y demás normas aplicables.
- Las dependencias y entidades que integran la Administración Pública Federal.

Es conveniente señalar que cada entidad federativa se divide en demarcaciones territoriales llamadas municipios. Cada municipio cuenta con una cabecera municipal en donde se instalan los poderes municipales y la administración de los servicios públicos.

El gobierno federal está compuesto de tres poderes de igual jerarquía que, además, deben mantener un equilibrio entre sí:

- Poder Legislativo.
- Poder Judicial.
- Poder Ejecutivo.

Al poder Ejecutivo le corresponde organizarse administrativamente cumpliendo con lo establecido por la Constitución y por su propia Ley Orgánica. Este Poder tiene una organización jerárquica cuya conducción se le atribuye al Presidente de la República, auxiliado por las dependencias y entidades administrativas existentes: este conjunto de organismos forman la Administración Pública Federal de nuestro país.

La destacada importancia del poder Ejecutivo está dada por la enorme jerarquía que constitucionalmente se le concede al Presidente de la República y, sobre todo, porque es en donde descansa la compleja estructura del Sistema Político Mexicano.

La Administración Pública Mexicana

A diferencia de las organizaciones privadas, las organizaciones del sector público en México son creadas para dar cumplimiento a los mandatos establecidos en las leyes que rigen al país.

En el vértice de la pirámide que forman las leyes mexicanas se encuentra la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. De la constitución surge el fundamento legal del sector público y, por tanto, de la administración pública mexicana. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

El artículo 49 constitucional establece la división de poderes en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, como ya señalamos. En su capítulo III la Constitución regula lo concerniente al poder ejecutivo federal; asimismo, se indica que la administración pública federal será centralizada y paraestatal, según la ley orgánica correspondiente. (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal).

Todo lo anterior se complementa con lo que se establecen los artículos constitucionales 25 al 28 en materia de rectoría del desarrollo nacional, propiedad de los recursos de la nación, prácticas monopólicas, planeación nacional y participación de los sectores privado, social y público en el desarrollo económico del país.

Todo organismo del sector público mexicano queda obligado y debe subordinarse al sistema legal que se deriva de la Constitución Política a través del conjunto de leyes, leyes reglamentarias, decretos, reglamentos, acuerdos, etc., que emanan del poder ejecutivo y, en su caso, del poder legislativo.

Administración Federal

La serie de normas constitucionales vinculadas con la cuestión social llevaron al Estado a reivindicar un carácter popular. Este conjunto de reformas sociales “devinieron de inmediato en el marco ideológico en el que las nuevas instituciones se iban a desarrollar, y lo que es aun más importante, la base (real o ideal a la vez) sobre la que se iba a levantar todo el armazón del colaboracionismo social”. (Córdova,1972, pág. 21). Como se podrá apreciar al revisarla, la Constitución Política incorpora en su texto diversas demandas sociales, a las que pretende dar cumplimiento con la creación y funcionamiento de organismos que se agregan a la administración pública federal.

Esta administración pública federal tiene tres niveles de coordinación: global, sectorial e institucional. El nivel global lo forman las Secretarías de Hacienda y de la Función Pública; el sectorial corresponde a las diversas secretarías de estado que tengan esta atribución de coordinación sectorial; el nivel institucional se asocia con las entidades paraestatales. Conforme a la Ley Orgánica, la Administración Pública Federal se divide en:

- Administración Central. Formada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.
- Administración Pública Paraestatal. La conforman los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y los fideicomisos. (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal).

Las dependencias del sector central son:

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Seguridad Pública

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Secretaría de Energía
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de la Función Pública
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Turismo
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

La Secretaría de Educación Pública

Acorde con lo que estudiamos en este trabajo, tenemos como cabeza del sector educativo a la Secretaría de Educación Pública. Las principales funciones de la Secretaría de Educación Pública, (SEP), tienen que ver con el propósito de generar la infraestructura necesaria en materia de políticas, recursos humanos, servicios, recursos materiales, recursos financieros y estructuras organizacionales para proporcionar los servicios educativos de su competencia.

A esta secretaría le corresponden los siguientes asuntos: organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas, la enseñanza preescolar, primaria, secundaria, normal, urbana, semiurbana y rural, así como la enseñanza técnica industrial, comercial de las artes y oficios, la educación para los adultos, la enseñanza superior, deportiva, militar y la cultura física en general. (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal).

Siendo su objetivo el de formar seres humanos que participen responsablemente en todos los ámbitos de la vida social, la SEP determina su actuación conforme a los principios contenidos en el Artículo Tercero Constitucional, que señala que la educación por un lado, desarrolla armónicamente las facultades del ser humano y, por el otro, propicia un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

Principales Autores de la Administración Pública en México

Aunque existe gran variedad de autores nacionales sobre Administración Pública, solamente se mencionan algunos que son representativos de las formas de ver a esta disciplina.

Gabino Fraga. Este autor es uno de los más relevantes en la materia. En 1949 publicó su obra *Derecho Administrativo*, la cual, a través del tiempo, se ha ido actualizando de acuerdo a las reformas legales; en su última edición, se incorporaron disposiciones legislativas como la *Ley Orgánica de Tribunal Fiscal Federal* y las *Adiciones y Reformas a la Ley de lo Contencioso Administrativo del D. F.* Esto representa sin lugar a dudas un paso para perfeccionar el control legislativo de la actividad financiera y patrimonial del ejecutivo desde el punto de vista contable, legal y económico. La ley orgánica, propuesta por dicho autor, pretende crear la justicia administrativa en el lugar donde surge el conflicto y lograr que el control de legalidad, que el tribunal ejerce, se realice en forma inmediata para el contribuyente, por tal motivo esta obra es considerada como una de las mejores, pues abarca en concreto: la actividad del Estado, la forma y el régimen de la misma, el concepto de derecho administrativo, la organización administrativa y sus elementos, el acto administrativo, el régimen financiero y patrimonial del Estado. (Fraga, 1999).

Álvaro Rodríguez Reyes. Autor de reconocido valor, como estudioso de nuestra Administración Pública y pionero en los esfuerzos por transformarla, contribuye con la obra *Administración Pública y Desarrollo Económico*, (1963). En ella plantea el fenómeno social de nuestro tiempo, la creciente complejidad de las estructuras

sociales, económicas, políticas, jurídicas y el desenvolvimiento de un ambiente de desarrollo económico de creciente complejidad y turbulencia. En 1970 publica su segundo libro, *Administración del sector público*; y, en 1978, su tercera obra *Organización y un enfoque dialéctico*, en el cual su propósito es conjugar teoría y praxis, asimismo, trata de formar un criterio organizativo para pensar y actuar con mayor eficiencia.

Este último libro de Rodríguez Reyes también se ocupa del fenómeno social de nuestro tiempo y aborda a la organización como un instrumento para promover el cambio estructural de la sociedad; para ello se vale de método dialéctico y, desde su perspectiva, el estudio de la organización tiende a cuestionar el cuadro institucional establecido, conforme a nuevas aspiraciones de voluntad colectiva y, por lo mismo, tal esfuerzo pretende contribuir no sólo a la eficacia del aparato administrativo del Estado, sino a la sociedad en su conjunto.

Miguel Duhalt Krauss. Este autor publicó en 1968 su primera obra, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Esta obra contiene una exposición teórica que ordena conocimientos y experiencias propias y ajenas, sobre los manuales administrativos. En el año de 1970 aparece su segunda obra, *La Administración Pública y el desarrollo en México*, la cual está formada por trabajos realizados sobre un análisis de la realidad mexicana, para estudiar la posibilidad de evaluar la administración como factor de desarrollo. En 1974 publicó su tercer libro, *La administración de personal en el sector público*, donde el autor define el marco en el que se desenvuelve la administración de personal y subraya la necesidad de darle a ésta un enfoque sistemático. (Duhalt Krauss, 1977).

Ignacio Pichardo Pagaza. Este autor publicó en 1972 su obra, *Diez años de planificación y Administración Pública en México*; en ella contempla a la planeación administrativa, desde el punto de vista de la Administración Pública, esto en dos niveles: en uno se refiere al país como un todo y en el otro como a una entidad, una institución, o una organización descentralizada o paraestatal. Además, dice en su obra

que el plan global de desarrollo de una nación debe contemplar necesariamente las regiones geográficas, los sectores de la economía y los sectores sociales hacia los cuales se dirige el beneficio de la acción gubernamental. A este plan de desarrollo corresponden estructuras administrativas que se definen también a un nivel global, regional y sectorial. (Pichardo Pagaza, 1972).

Alejandro Carrillo Castro. Su obra de 1975, *La reforma administrativa en México*, es un estudio realizado en colaboración con otros especialistas, en donde se analiza la reforma administrativa ya iniciada, de ahí la utilidad de su lectura, porque en virtud del método adoptado, se comprende cómo un todo orgánico y dinámico es susceptible de adaptación. Además, en 1976 publica su segunda obra, *Las empresas públicas en México*, donde nuevamente es coordinador de un texto que busca desentrañar la naturaleza jurídica y administrativa de las empresas que constituyen la mayoría del sector paraestatal nacional, este ensayo ofrece la elaboración de una teoría de la empresa pública mexicana y, a la vez, aporta elementos para volver más racional el amplio sector empresarial del Estado de mexicano. (Carrillo Castro, 1973).

José R. Castelazo. En su obra de 1977, *Apuntes sobre teoría de la Administración Pública*, se refiere, en la primera parte, a un desarrollo histórico-conceptual de la teoría de la Administración Pública, abordando temas como el marco teórico de la Administración Pública, aspectos metodológicos para el estudio de la Administración Pública y exponentes relacionados con la Administración Pública. La segunda parte se refiere a la teoría de la organización como categoría de análisis para la explicación y comprensión del fenómeno administrativo de carácter público, abordando la estructura de las organizaciones, la administración de las organizaciones y reflexiones sobre el comportamiento de las organizaciones. (Castelazo, 1977).

CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN EDUCATIVA

Iniciaremos este apartado por entender el término de gestión, que es actualmente utilizado en los estudios administrativos de las organizaciones privadas y, también, dentro del ámbito de la Administración Pública. La diferencia entre gestionar y administrar tiene mucho que ver con decidir si se debe tratar de mejorar lo que se tiene o si se debe intentar armar algo diferente. Lo deseable sería proponerse armar algo nuevo, a partir de lo que hay de la identidad de la escuela de la gestión.

Es por esto que empezaremos por distinguir la palabra gestión entre prácticas concretas y formulaciones teóricas. Se debe pensar entonces en una gestión que tenga más que ver con la idea de innovar y no solamente con la de conservar todo lo que tenemos. Cambiar nuestros paradigmas.

Gestión

El término Gestión se refiere a la “Administración” de una organización. Es el manejo por una persona de los recursos materiales, humanos y financieros de una organización durante un tiempo.

También se refiere a la ejecución o realización de ciertas diligencias con el fin de lograr efectuar un trámite ante alguna autoridad. A la persona que hace esta función se le llama Gerente o simplemente “Gestor”.

Gestionar es intervenir en la organización desde las ideas, las emociones y las prácticas por medio del uso de una herramienta privilegiada: el lenguaje —expresado por medio de las palabras, las actitudes, los estados de ánimo y el ejemplo—.

La Gestión, también, se define de manera más precisa como el conjunto de actividades de dirección y administración de una organización o empresa. La gestión de las pequeñas firmas estuvo siempre directamente asociada a la propiedad, pero con el crecimiento de las empresas contemporáneas, la gestión se ha convertido en un vasto

agregado de tareas que son desempeñadas por un cuerpo de empleados especializados, generalmente con alta preparación. El significado moderno de la gestión sería: aquella acción dirigida a planear, dirigir, organizar y controlar el uso de los recursos disponibles para lograr los objetivos de una organización.

Actores de la Gestión

En una empresa se puede decir que “un gerente” es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros. Esto puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien, tener que supervisar a una sola persona. También podría representar la coordinación de las actividades de trabajo en un equipo formado por personas de varios departamentos diferentes, o incluso a personas de otras organizaciones. Sin embargo, los gerentes suelen tener otras responsabilidades de trabajo no relacionadas con la integración del trabajo de otros. (Koontz y Weihrich, 1991).

En el ámbito educativo, los dos protagonistas de la Gestión son los directivos por un lado y por el otro los sistemas organizacionales; si bien el directivo gobierna, lo hace desde los límites que la misma organización le permite, de acuerdo a las características de dicha organización, tales como su historia, sus recursos, su cultura instalada, sus estructuras de poder, su medio socioeconómico, etc. (Pastrana, 1997).

En el caso de las escuelas públicas, éstas no tienen un propietario individual definido, puesto que son instalaciones de servicio creadas por el Estado; instalaciones que son controladas por funcionarios a los que se les delega la función de administración de las mismas por autoridades electas por los habitantes del país —el Presidente de la República, como Titular del Poder Ejecutivo y de su administración pública—, y por autoridades designadas por el Ejecutivo —el Secretario de Educación Pública y los demás funcionarios de la administración pública—. Además, dichas escuelas son mantenidas con el Presupuesto de Egresos de la Federación y los presupuestos públicos de las entidades federativas, los cuales son aprobados por los integrantes de las Cámaras del Poder Legislativo Federal y estatales, cuyos integrantes también son

elegidos por el pueblo. En las escuelas privadas, además de un director, cuentan con un administrador, subdirector y secretarías, como primer conjunto de trabajadores dedicados a brindar apoyo administrativo en la prestación del servicio educativo.

En el caso de la Educación Básica en nuestro país, a la persona que dirige un plantel escolar se le llama Director, y es quien organiza al personal docente, administrativo y manual (trabajadores al servicio de la educación). A la vez, un grupo de planteles son supervisados por un Inspector de Zona, quien reporta a su vez a un Inspector General de Sector, quien tiene a su cargo varias zonas. Desde el personal docente, administrativo y manual, hasta el Inspector General, son personal con plazas de base, sindicalizados. Es en este contexto, donde cada actor de la escuela realiza un trabajo de gestión escolar, desde la función que realiza en el quehacer diario, al establecer compromisos, ofrecer posibilidades, realizar peticiones, distribuir información, decidir y, principalmente escuchar.

La gestión es escuchar para promover el ejercicio de una creación colectiva, es superar el conflicto por medio de un mensaje de apertura y de un acuerdo entre las partes, respetando siempre, la normativa vigente, el cumplimiento con el proyecto y las expectativas personales de cada uno de los integrantes de la organización.

Lograr una buena Gestión es, hoy más que nunca, establecer un ambiente de Equidad, tanto para evaluar el trabajo de los docentes y trabajadores de acuerdo a estándares establecidos, como para lograr erradicar cualquier tipo de práctica de racismo, discriminación o autoritarismo, abuso y prepotencia.

Debemos tener bien claro que la Gestión forma parte de una cadena de procesos que empiezan con la planeación, el establecimiento de políticas, la programación, la ejecución el control y la evaluación. La gestión se confronta con resultados (objetivos y metas), no solamente con las actividades, por lo que se deduce que, en conclusión: Gestionar es hacer que las cosas sucedan, por medio de la creación de condiciones, construcción de escenarios y mejoramiento de capacidades de los equipos de trabajo.

Si las funciones sociales de la escuela y sus posibilidades reales de responder a las demandas que se le plantean no son claras, y van perdiendo legitimidad conforme se acentúan los cambios en una sociedad ya globalizada, se hace necesario capacitar más al directivo, pero desde diferentes enfoques y perspectivas, y mediante una racionalidad diferente a la que hoy impera en las escuelas. Es decir, hay que modificar urgentemente los paradigmas ya obsoletos —centrados en la personalidad autoritaria, poco profesional y carente de preparación adecuada de los funcionarios y directivos del sistema educativo—, que no nos permiten enfrentar las nuevas realidades de nuestro entorno, de acuerdo con los nuevos espacios de democratización y participación colectiva en la toma de decisiones y en la ejecución eficiente de planes y programas.

Por ejemplo, ya la figura de autoridad y “sabiduría” del profesor es cada vez menos aceptada sin evaluación, es más, ahora los docentes se ven expuestos a las protestas de los alumnos, padres de familia o medios de comunicación, y un profesor es más vulnerable que los alumnos, pues con facilidad increíble se les puede acusar de pederastia, de acosos y de ejercer castigos que ya no son permitidos. Lo mismo pasa con el grado de credibilidad que un profesor pueda conservar frente a los alumnos, ya que estos alumnos disponen del acceso a la Internet y pueden consultar, libremente, sobre cualquier tema, y profundizar más en un tema que lo aportado en la clase impartida por el profesor.

Se hace necesario, por lo tanto, cambiar la cultura institucional, pero sin detonar a la Institución, y eso se podrá lograr solo mediante la detección y acción de los nuevos líderes para el cambio, que deben ser directivos con una sólida preparación, pero también con una mentalidad abierta sin prejuicios, además de que posean un cierto conjunto de aptitudes y actitudes personales que les permitan lograr con eficacia la implantación de los nuevos modelos educativos.

Si partimos del principio que indica que un grupo humano que trabaje para un fin común debe ser eficaz en el logro de sus objetivos, entonces ese grupo debe, como

organización, ser dirigido por administradores capaces; así podremos valorar, en la práctica, la importancia de tener una buena administración.

La vinculación entre la gestión escolar y la Gestión Educativa se da con el cambio de paradigma en que se convierte a cada directivo escolar en gestor de políticas educativas y aprendizajes.

De todas formas, el papel del director escolar es complejo y demandante de nuevas formas para: administrar los recursos, conducir la organización escolar y conciliar las presiones internas y externas del sistema educativo y de los actores que interactúan con él. Esta complejidad es reforzada al considerar las dificultades que presenta la administración y suministro de un servicio, el cual es intangible y solamente se conoce y aprecia cuando se proporciona; como es el caso del servicio educativo en las escuelas. A diferencia de las empresas comerciales de productos, productos que son tangibles y pueden someterse a medidas más rápidas para mejorar la calidad. Así, la dirección en las escuelas se enfrenta al dilema de posibilitar un servicio de calidad, lo que implica establecer múltiples relaciones hacia arriba, horizontales y verticales hacia abajo; además de la conformación de programas, el diseño de políticas, la documentación de los resultados y acciones, el cumplimiento de objetivos, negociaciones y resolución de conflictos, etc.

Gestión escolar

La gestión escolar es la acción que un directivo o supervisor, como educador y como pedagogo realiza en el sistema educativo. Debe ser capaz de generar interrelaciones, redes y marcar una diferencia sustantiva en la historia de los aprendizajes escolares. Los directivos deben ser capaces de mediar ante autoridades, de innovar, de trabajar con equipos pedagógicos, de elaborar proyectos que los identifiquen y le den sentido a las prácticas educativas.

La gestión escolar la desarrolla el mismo directivo, de manera autónoma y siempre aplicando más conocimientos como educador. Debe estar más preocupado por

capacitar al personal, con el fin de mejorar los aprendizajes de los alumnos, de los docentes y de sí mismo. Es más docente que administrador.

Evolución de la Gestión Educativa

Si revisamos las cuestiones de la Gestión Educativa dentro del marco de la Administración Pública y del contexto histórico en México, incluyendo el estudio de sus relaciones internacionales, hacia los inicios del tercer milenio, tenemos que la Gestión Educativa tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales construidas históricamente en función de la misión específica de las instituciones educativas en la sociedad; además la especificidad de la Gestión Educativa como campo teórico y práctico se define en función de la naturaleza peculiar de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el ejercicio pleno de la ciudadanía en una sociedad democrática, en la que el debate epistemológico que marcaron la Pedagogía y la Gestión Pública abarca ya casi tres décadas.

La evolución del estudio sobre la administración escolar en México se puede dividir en cinco etapas, mismas que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos para estudiar el proceso de construcción, reforma y reconstrucción del conocimiento en la Gestión Educativa. Los enfoques son: Jurídico, Tecnocrático, Conductista, Desarrollista y Sociológico. Dichos enfoques, aunque se identifican como etapas diferentes, en realidad se superponen en el tiempo. (Benno, 1996).

Enfoque Jurídico

La Administración Pública y la Gestión Escolar en el período colonial en México, se asientan de manera predominante en la tradición jurídica enraizada en el Derecho Administrativo Romano, interpretado de acuerdo a lo que indica el Código Napoleónico, esto es, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo. A esto se le suma la influencia de la corriente filosófica del Cristianismo, y más específicamente la del Catolicismo, también con carácter normativo y pensamiento deductivo, influencia ejercida por las Órdenes de Jesuitas, Maristas y Salesianos, principalmente.

En el siglo XIX, la Filosofía Positivista desarrollada principalmente en Francia, ejerce una profunda influencia y deja huella a través de la introducción del Método Científico empírico, del Enciclopedismo Curricular y de los modelos normativos de Gestión Educativa. El período que comprende este enfoque va desde la Época de la Colonia hasta las primeras décadas del siglo XX. (Larroyo, 1981).

Las publicaciones pedagógicas en esta etapa reflejan la influencia, de una manera simultánea, tanto de la Filosofía Escolástica como del Racionalismo Positivista y del Formalismo Legal, en la organización y administración de la educación en México.

En el ambiente político, el Positivismo ejerció una influencia trascendental en la conquista de la independencia nacional, y que junto con la Reforma Juarista lograron alejar a México —a diferencia de lo que ocurría en el resto de los Estados Latinoamericanos—, de los modelos coloniales vinculados al statu quo político y social y de los valores de los centros de poder económico internacional, esto propició un ambiente favorable en México para mejorar, aunque no inmediatamente, el cuadro de la situación educativa y de sus sistemas de administración.

Enfoque Tecnocrático

En las primeras décadas del siglo XX, siguiendo los desarrollos teóricos y prácticos de la Gestión Empresarial, se instaló en la Administración Pública la Tecnocracia como sistema de organización con predominio de los cuadros técnicos que proponen soluciones racionales para resolver problemas organizacionales y administrativos.

La Administración Educativa en este período se inspira en los principios de la escuela clásica con sus movimientos científicos, burocráticos y de la Teoría General de la Administración. Así tenemos a Fayol, Taylor y a Weber con su Teoría de la Burocracia. (Münch Galindo, 2005).

En este período reformista, en los treinta aparecieron los primeros intentos para lograr la sistematización de las teorías organizacionales y administrativas adoptadas en la educación y en los primeros ensayos de Gestión educativa. Hay que reconocer que las construcciones teóricas de Lorenzo Filho, que impactaron también en México, logran ir mas allá de las formulaciones vigentes en Estados Unidos y Europa, pues se preocuparon por defender la identidad cultural y la promoción de los valores característicos de las sociedades latinoamericanas.

Se concluye que la falta de atención a la dimensión humana de la administración, en términos de identidad y experiencia intersubjetiva, y su insuficiente relación con la idiosincrasia y las posibilidades concretas en México, pone de relieve las limitaciones de la construcción tecnocrática de la Administración Pública y de la Gestión Educativa.

El enfoque tecnocrático asume las características de un modelo maquina preocupado por la economía, la productividad y la eficiencia. No obstante que este modelo apoya tanto la separación entre política y administración como la separación de poderes en ejecutivo, legislativo y judicial, debemos aceptar que en México las tres fuentes de poder se superponen en la práctica y que, por lo tanto, dichas características del modelo son una falacia, y que los métodos reformistas del enfoque tecnocrático más bien obstaculizan el desarrollo de un enfoque interdisciplinario, más adecuado a la cultura y a la sociedad, ya que la historia a fin de cuentas demuestra que la política y la administración son inseparables y que en realidad la administración puede ser definida como una práctica particular de la política, concebida ésta como la práctica global de la convivencia humana.

En este enfoque se pensaba que la pedagogía debía ofrecer soluciones técnicas para resolver racionalmente los problemas reales de la Gestión Educativa, sin embargo, hay evidencias de que la fuerza de la tradición del Derecho Administrativo Romano continúa vigente aún hasta nuestros días. Es decir, que el predominio de los especialistas y las teorías administrativas que ofrecen soluciones pragmáticas no lograron neutralizar los principios del enfoque jurídico y por lo tanto estamos ante una superposición y

permanencia de enfoques y paradigmas que dificultan el avance en México de la Gestión Educativa hacia estadios superiores. (Benno, 1996).

Enfoque Conductista

A partir de los cuarentas se manifiesta en México y en el resto de los países de Latinoamérica una reacción contra los principios y prácticas tradicionales de la Teoría Clásica de la Administración, y esta reacción consiste en un intento de rescate de la dimensión humana de la administración que se identifica con la aparición del movimiento psicosociológico de las relaciones humanas, desarrollado a partir de los estudios de Hawthorne en 1927. Este movimiento fue filosóficamente estudiado en la Universidad de Harvard por Mayo, Roethlisberger y Dickson.

Las bases teóricas de la construcción conductista se encuentran en las ciencias que estudian la conducta humana, particularmente la Psicología y la Sociología, de cuya intersección surge la Psicología Social o Psicosociología. Estas disciplinas han ayudado al desarrollo de nuevas tecnologías utilizadas en la práctica administrativa, tales como la dinámica de grupo, el desarrollo organizacional, el análisis transaccional, la formación de líderes o promoción del liderazgo, y la Teoría de los Sistemas. (Mancebo del Castillo, 1992).

La aplicación de la Psicología en la Gestión Educativa se remonta al Psicologismo Pedagógico de comienzos del siglo XIX, protagonizado por Pestalozzi y Froebel, quienes postularon que la educación debe tomar en cuenta la realidad psicológica del educando frente a las exigencias de su mundo subjetivo. (Brezinka, 1990).

Un análisis sistémico de la evolución de la Administración Pública y de la Gestión Educativa revela que el modelo mecánico, de los sistemas cerrados de inspiración tecnoburocrática de la escuela clásica de administración, ha dado lugar al modelo orgánico de los sistemas funcionales de orientación conductista de la escuela psicosociológica de gestión, posteriormente superada por el modelo adaptativo de los sistemas abiertos de naturaleza contextual de la administración contemporánea.

A pesar de haber logrado resultados en la administración de negocios, se han identificado dificultades para su utilización efectiva en la Administración Pública y la Gestión Educativa, ya que es difícil conciliar los conceptos del desarrollo organizacional con la tradición burocrática de la administración pública, o bien, es difícil adaptar el enfoque organizacional angloamericano a nuestro país.

Una reacción más reciente en contra del Enfoque Tecnocrático de la administración de la educación se revela en la perspectiva fenomenológica que concibe a la Gestión Educativa como un acto pedagógico, en vez de definirla como un acto empresarial o práctica comercial, por lo tanto, se concibe a la Gestión Educativa a partir de una aproximación al fenómeno educativo, con el fin de interpretarlo tal y como se presenta en la vida real, y de tal manera que su compromiso esencial es con el logro eficaz de los objetivos intrínsecos del sistema educativo y de sus escuelas. (Mulzac, 2002).

La orientación fenomenológica del enfoque pedagógico de la Gestión Educativa ha tenido logros intrínsecamente educativos, pero no ha podido enfrentar problemas estructurales de gran escala que afecten la educación contemporánea, por lo que es necesario adoptar un enfoque más comprensivo y contextual para estudiar y ejercer la Administración Educativa.

Enfoque Desarrollista

En la fase de reconstrucción económica de la postguerra el movimiento administrativo dominante era el de la administración para el desarrollo, el cual surge en los Estados Unidos y es el resultado de un conjunto de factores, entre los que destacan la exposición internacional de los investigadores y ejecutivos norteamericanos durante la Segunda Guerra Mundial, y la necesidad de organizar los servicios de asistencia técnica y ayuda financiera en la etapa de la postguerra, especialmente los programas del Plan Marshall en Europa y los de la Alianza para el Progreso en América Latina. (Mulzac, 2002).

Los protagonistas de la construcción desarrollista de la administración concentran su atención en los requerimientos organizacionales y administrativos, para lograr los objetivos del desarrollo nacional en aquellos países en donde la consecución de dichos objetivos implicaba grandes transformaciones económicas y sociales. El enfoque desarrollista era predominantemente normativo y prescriptivo, y una de las principales acciones fue la inversión en la formación de recursos humanos para el desarrollo, la inversión en el ser humano y sus tasas de retorno.

La OEA y la UNESCO organizan en 1958, en Washington, la histórica reunión fundacional del planteamiento integral de la educación. Para 1962, la OEA, UNESCO y la CEPAL consagran a nivel político el papel de la educación como factor de desarrollo económico, como instrumento de progreso técnico y como medio de selección y ascenso social, esto da origen a que prestigiosas universidades, como Harvard y Stanford, inicien la formación de selectos grupos de planificadores y administradores de la educación para el desarrollo. Es así, como surge el Programa Regional de Desarrollo Educativo PREDE, que también se dedica a la formación de recursos humanos para fortalecer los ministerios de educación en América Latina. En términos de preparación de la gente para la vida en sociedad, se concibió la educación en función del mercado de trabajo, el cual requería individuos eficientes y productivos, por lo que en esa época hubo un enorme crecimiento cuantitativo de los sistemas educativos. (Torres Septién, 1985).

Sin embargo, en la década de los sesenta los hechos demostraron que la inversión en educación no pagó los dividendos esperados en términos de crecimiento económico y progreso tecnológico, siendo el fracaso aún mayor en términos de desarrollo humano, calidad de vida y equidad social. Se imponía, por lo tanto, la necesidad de reevaluar el papel y la relevancia de la educación y la Gestión Educativa en México.

Las evaluaciones críticas revelan que, entre otras conclusiones, el valor económico es una dimensión importante pero no suficiente de la Gestión Educativa. Otras

consideraciones y disciplinas de las ciencias sociales son imprescindibles para evaluar y orientar la Administración Pública, la Educación y la Gestión Educativa.

Enfoque Sociológico

La aplicación de la administración científica a la Administración Pública en los países en desarrollo se ha visto obstaculizada principalmente por problemas que no son de índole técnico, ya que el principal foco de resistencia es sociopolítico y producto de las características estructurales de las sociedades subdesarrolladas. Además, el sistema administrativo en México es paternalista y dependiente del ambiente sociopolítico, por lo que los nuevos pensadores enfrentan el desafío de concebir perspectivas de administración basadas en los valores culturales y políticos de la sociedad mexicana y de sus instituciones sociales. Sin embargo, el desafío no radica en el rechazo de los valores jurídicos, de la racionalidad técnica, del humanismo psicológico o del costo económico de los enfoques anteriores, sino más bien de la superación de los problemas que existen en el contexto sociopolítico más amplio. (Benno, 1996).

En los medios educativos nacionales, mientras se cuestionan las posibilidades del desarrollismo pedagógico, educadores de vanguardia ensayan un enfoque sociológico, de carácter interdisciplinario para el estudio y la práctica de la administración de la educación, por medio de tres factores que son: la acción de las asociaciones profesionales de educadores, el desarrollo de los estudios de postgrado en educación —por ejemplo en México, en la Universidad Pedagógica Nacional, institución creada en 1979 por el gobierno del Presidente José López Portillo—, y los aportes de la cooperación internacional —tales son los casos de apoyo hacia México por parte de los gobiernos de España, Argentina, Brasil, Israel y los Estados Unidos—. (Universidad de Salamanca-IUCE, 2003).

La investigación científica y la formación de personal especializado en el campo de la Gestión Educativa han sido preocupaciones prioritarias, tanto de los esfuerzos nacionales como de los programas de cooperación técnica internacionales, con el

objeto de poder responder a las exigencias y peculiaridades económicas, políticas y culturales de los países de Latinoamérica.

Se observa un creciente esfuerzo por consolidar una concepción de Gestión Educativa a partir de la perspectiva económica, política y cultural, en el contexto de las nuevas relaciones de interdependencia internacional características del inicio del tercer milenio. México pertenece al grupo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte con Estados Unidos y Canadá, mantiene además acuerdos económicos de comercio con algunos países de la Unión Europea y con el Japón. Así mismo, se intenta ya, desde el gobierno y los partidos políticos, efectuar una reforma del estado que en poco tiempo pudiera cambiar las relaciones sociopolíticas existentes.

Esto aunado al hecho de que, debido a la intensa circulación internacional del conocimiento científico y tecnológico resultante de la revolución de los medios electrónicos de comunicación, la bibliografía producida en los países desarrollados se mantiene como una fuente importante de la investigación y la práctica educativa, y las evidencias actuales sugieren que la circulación internacional del conocimiento se intensificará cada vez más en nuestra aldea globalizada.

La estrategia para la construcción de sistemas educativos relevantes y efectivos, según opinan los estudiosos, requiere de la participación ciudadana en el contexto de la democracia como forma de gobierno, para poder construir perspectivas conceptuales y analíticas comprensivas e históricamente aplicables a situaciones culturales específicas en el contexto internacional. (Victorino Ramírez, 2005).

Por último, el desafío académico de los estudiosos del tema en el país está en concebir teorías educativas que respondan a las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos, en el ámbito de las actuales relaciones de interdependencia internacional, esperando que junto con su esfuerzo den fruto los programas de Desarrollo Humano y de Gerencia Social iniciados en el país, tales como los programas de combate a la pobreza y la creación de centros comunitarios, entre otros.

CAPÍTULO 4: EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN PREESCOLAR

LA EDUCACIÓN

Se ha considerado iniciar con el concepto de educación y su significado. Para Melgar Adalid (1994, 9), la “educación es la base a partir de la cual se transmite la cultura de una generación a otra y se establece, entre otros valores, la lealtad nacional. La educación es inseparable de la vida en comunidad, es el vehículo de transmisión cultural por excelencia y el eje que preserva las características esenciales de la sociedad”.

Encontramos en este concepto la palabra cultura, por lo que su significado de acuerdo al *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, (1972), “Cultura: resultado de cultivar los conocimientos humanos materiales e inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse con el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de individuos”. Se le denomina cultura a todo aquello que es producto de la actividad social del hombre, incluyendo a todos los comportamientos, actitudes, creencias, conocimientos y demás capacidades adquiridas por los individuos que integran una sociedad.

El término educación tiene dos acepciones, ambas originadas en una raíz latina única: *educo, as, atum, are*. *Educare* quiere decir nutrir, alimentar aportar los constituyentes necesarios para la satisfacción de las necesidades elementales, para la subsistencia y el desarrollo psíquico, cognitivo y moral. Este significado nos aproxima a la palabra “crianza” (en francés *élevage*) y muestra su enraizamiento en el registro biológico. Su derivado francés *élever* también tiene dos acepciones: elevar en altura, es decir evolucionar hacia un nivel superior y hacer la crianza, por ejemplo, ganado. La educación contiene ambas acepciones. Sólo de manera accesoria educación deriva de *educeo / ere* que significa: salir de, conducir fuera de. La educación es una apuesta múltiple. (Ardoino, 2005).

Educación, del latín *educatio*, *-onis* 1. acción de educar. 2. cortesía, urbanidad 3. crianza, enseñanza, doctrina, instrucción. (*Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, 1972).

La educación es un proceso social que proporciona al individuo formas de comprender la cultura y actuar, de la mejor forma posible, en una sociedad en permanente transformación. Por otra parte, en la Declaración mundial sobre Educación para todos se dice lo siguiente:

Artículo 1. Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje.

Cada persona, niño, joven o adulto deberá estar en condiciones de aprovechar las oportunidades educativas ofrecidas para satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje. Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas, como los contenidos básicos de aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo. La amplitud de las necesidades básicas del aprendizaje y la manera de satisfacerlas varían según cada país y cada cultura y cambian indivisiblemente con el transcurso del tiempo. (*Cero en Conducta*, 1991, 80).

Consideremos primero una definición que se mantiene estrechamente ligada al uso lingüístico dominante en la pedagogía desde hace tiempo, Rudolf Lochner (1895-1978) entiende por educación “una actividad humana, en parte planificada y en parte condicionada únicamente por las circunstancias, pero siempre consciente, que se dirige a los jóvenes o a los adultos con el objetivo de proporcionarles una ayuda para la vida personal, una incorporación a la vida del grupo y una transmisión de la cultura del

grupo". (Brezinka, 1990). Aquí se pone a la educación como una actividad consciente y de una manera deliberada.

Como segundo concepto de educación se presenta el del francés Emile Durkheim (1850-1917), que la definía en 1911 así: "Educación es el influjo que la generación adulta ejerce sobre quienes todavía no están maduros para la vida social. Su objetivo es crear y desarrollar en el niño ciertos estados líricos, intelectuales y éticos, que le exigen tanto la sociedad política en su unidad como el ambiente específico al que está destinado de un modo particular". (Brezinka, 1990).

El filósofo y psicólogo estadounidense John Dewey indicó que "la escuela debe ser una organización de vida en comunidad. La educación puede preparar a los jóvenes para la futura vida social sólo si la escuela es, ella misma, una sociedad cooperativa a pequeña escala". Desde luego, podemos desprender algunas conclusiones de lo que hemos transcrito acerca de lo que es educación, en principio consideramos que la Educación: Es el proceso cognitivo que permite al individuo adaptarse al medio y a la sociedad en la que vive. (Westbrook, 1999).

Independientemente de la posición filosófica de partida, la educación es un proceso mediante el cual se crea, nutre y disemina la cultura de una comunidad, grupo o sociedad. La cultura es la expresión de los valores y hábitos compartidos por esa sociedad, grupo o comunidad. Entonces, cuando hablamos de educación, desde un punto de vista formal, nos referimos al proceso mediante el cual la sociedad organizada transmite y disemina en su población los valores y hábitos que todos compartimos o deseamos compartir. Educar para qué: Para generar, nutrir, diseminar y compartir esos hábitos y valores. (Andere, 2006).

Aunque, hay que decirlo, la educación puede tener varios enfoques, los cuales pasaremos a exponer: La Educación es diferente para cada país, lo que significa que para México tiene sus particularidades; ahora bien, ¿encontraremos en su historia el fundamento de lo que es hoy la Educación en nuestro país? Revisemos su historia.

Contexto Histórico de la Educación en México

A partir del descubrimiento de la agricultura, la organización de los pueblos cambió, pues el cuidado de sus cultivos los hizo sedentarios. Lo que trajo por consecuencia la creación de la propiedad privada y la creación de nuevas formas de organización social y de educación. En los pueblos prehispánicos, las culturas maya y azteca tuvieron manifestaciones educativas que ayudaron, en gran medida, a la orientación de dichas culturas. La educación entre los pueblos precolombinos tiene un inconfundible carácter tradicionalista.

México, antes de su conquista en 1521 encabezada por Hernán Cortés, era un país rico en tradiciones, usos y costumbres, surgidas de la cuidadosa reflexión de sus habitantes sobre la naturaleza de la tierra donde vivían; sus adelantos en cuestiones agrícolas, medicinales y astronómicas —sobre todo de los pueblos maya y azteca—, son comparados con los de la cultura egipcia. (Larroyo, 1981).

El ideal educativo se sustentaba en mantener los usos y costumbres del pasado; el pueblo azteca constituye un ejemplo de este tradicionalismo pedagógico. Las civilizaciones precolombinas ante la conquista de los españoles dejan a un lado sus manifestaciones para dar paso a la cultura híbrida, que habría de desarrollarse como producto de la fusión de las dos razas: por un lado la indígena y por el otro la española. La época de la colonia, como se le conoce a este periodo de dominación española tuvo una duración de tres siglos (1500-1800). Se le caracteriza por la implantación en sus habitantes indígenas de los usos y costumbres de los españoles, esta tarea fue posible por las enseñanzas de los frailes; la educación a través de la instrucción religiosa fue uno de los medios que utilizaron los conquistadores para lograr sus fines. Las principales órdenes de los frailes fueron los dominicos, los franciscanos y los agustinos, cuya principal tarea consistía en evangelizar y castellanizar a los indígenas.

Encontramos algunas instituciones, como la fundación de los Colegios de Artes y Oficios, y de los protectores de las mujeres como el Colegio de Nuestra Señora de la

Caridad. En el virreinato de la Nueva España fue notable la obra educativa de los franciscanos, la legislación española en apoyo de la misma y la campaña de Fray Bartolomé de las Casas en favor de los indios. Quizá quien mejor comprendió la orientación práctica de la enseñanza fue Vasco de Quiroga (1470?-1565), al organizar en Michoacán las "escuelas hospitales", antecedente de la educación rural en México. Posteriormente, la demostrada capacidad de los niños indígenas para el aprendizaje originó la creación en 1536 del Colegio de la Santa Cruz de Tlatelolco. (Hierro, 2002).

En 1553, se funda la Real y Pontificia Universidad de México, en donde los discípulos criollos y europeos recibían cátedras científicas, filosóficas o sobre medicina y lenguas indígenas. Este es un periodo de la historia de nuestro país en donde aparecen toda clase de manifestaciones educativas. Este periodo de la época de la colonia duró, aproximadamente, tres siglos, en los cuales fue marcada la dominación española; dominación en todos sentidos, física, intelectual y emocional.

Para abolir a toda esa fuerza opresora española, en el país se empezaron a organizar grupos de intelectuales con el objetivo de encontrar la libertad. Durante la gestación de la Independencia de México, tuvo la educación una peculiar y notoria importancia, pues es un hecho pedagógico la supervivencia de ideas y el contagio de normas de acción. Hasta finales del XVII, la Nueva España se apasionó de las ideas dominantes de la Metrópoli en materia política y de gobierno, pero durante el siglo XVIII se inicia en América un movimiento cada vez más a favor de la cultura francesa. Sobre todo, a favor de las ideas liberales que determinaron en Francia la Revolución de 1789, estas ideas fueron infiltrándose en todas las capas sociales de la Nueva España.

En 1810, el cura Miguel Hidalgo y Costilla con su grito de libertad da origen al movimiento que le denominamos de la Independencia. La educación, como las demás manifestaciones de la cultura nacional, sufrió las consecuencias. La guerra de Independencia trajo consigo, una notoria desorganización política y social, las discusiones sobre la forma de gobierno que debía adoptar la nación provocaron una serie de pronunciamientos que influyeron fatalmente sobre la organización docente del

país. En la época independiente, se descuidó la educación de los indígenas por la carencia de comunicaciones y los exiguos recursos económicos de los diversos gobiernos.

Las instituciones educativas empezaron a decaer, no sólo por las guerras, sino porque sus caudales empezaron a venir a manos del Gobierno, que no los administró como debía. Pero los nuevos ideales, que se mantuvieron durante esta etapa de transición, produjeron nuevas y oportunas instituciones, debidas en su mayor parte a la iniciativa privada. La primera de ellas fue la de la Compañía Lancasteriana, fundada con el propósito de difundir en México la enseñanza mutua. Dicho sistema de educación proponía un sistema de enseñanza mutua, en donde los maestros ensañaban a los alumnos más aventajados (Monitores) y éstos enseñaban a su vez a los demás alumnos.

El periodo que sigue al de la Independencia en la historia de México, es el de la Reforma. Época que se caracteriza por la labor educativa de Don Valentín Gómez Farías y por la expedición de las Leyes de Reforma, promulgadas por Don Benito Juárez García. La educación de esta época se dividió en dos facciones opuestas; una que regresaba a las doctrinas marcadas por el clero (conservadores) y otra que abogaba por una educación popular (liberales). En México, durante el siglo XIX, se sentaron las bases para la creación del Estado Nacional moderno y de su correspondiente Sistema Educativo. Pero a diferencia de Europa, la edificación de la educación hubo de construirse sobre las ruinas del viejo sistema colonial. (Zoraida Vázquez, 2005).

La precariedad de su organización política y de su integración nacional pospuso por mucho tiempo la consolidación del Sistema Educativo. Pero siempre la idea de reformar o modernizar ha estado presente y se considera que esto continuará, ya que nada permanece estático. Es de remarcarse, sin embargo, que la tradición ideológica del liberalismo decimonónico dejó huella imborrable en las instituciones educativas. Por un largo periodo las fuerzas independientes no lograron consensar una reforma educativa

que estuviera acorde con el pensamiento revolucionario liberal, de tal manera que aún después de la derrota española, continuaron funcionando viejas instituciones coloniales como la Real y Pontificia Universidad de México.

La primera oportunidad de imprimir un cambio en la estructura educativa de la Colonia se presentó en 1833, cuando Valentín Gómez Farías ocupó provisionalmente la Presidencia de la República. Inspirado en el pensamiento del Doctor José María Luis Mora, Gómez Farías lanzó la primera Reforma Educativa liberal, la cual deseaba destruir el monopolio de la Educación por el clero e impulsar una nueva educación que intentaba modernizar, capacitar a los nacionales para crear instituciones liberales y tratar de promover la industria. (Guevara Niebla, 1992).

La Real y Pontificia Universidad de México fue suprimida “por inútil, irreformable y pernicioso” (Guevara Niebla, 1992) y junto con ella el Colegio de Santa María de Todos los Santos; simultáneamente, Gómez Farías creó una Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y Territorios. (Guevara Niebla, 1992).

La inestabilidad política, social y económica de México se agudizó con la dictadura de Santa Anna de 1841 a 1854; la población sufría las contradicciones y las consecuencias de las pugnas internas del desarrollo económico.

Este tipo de actos de reprobación a decisiones tomadas lo podemos observar aún en nuestros días. De ahí que la política educacional, tiene que estar consensuada por los diferentes grupos de intereses que intervienen. Por supuesto que la educación en la mayoría de los países se ha utilizado con fines políticos, ya que de su propio concepto se desprende como instrucción o enseñanza y México no escapa de esta realidad.

La lucha por descolonizar al país y formar una Nación Independiente es el marco en el que surge la ideología educativa Liberal de la primera mitad del siglo XIX. El Centro de la estrategia liberal reside en lograr una transformación moral de la población como garantía de la perdurabilidad de los cambios de las instituciones —instituciones que se

decían trabajar para el país—, y como defensa contra cualquier amenaza de retornar a la situación colonial. Los liberales estaban empeñados en la tarea de crear una Nación moderna, que se encontrara a la altura de las grandes naciones que para ese entonces representaban el progreso, es decir, Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra. (Zoraida, 1996).

Recordemos el hoy tan llevado concepto de liberalismo social, que continúa presente en muchos discursos políticos.

“Su política se basó en destruir todo el poder corporativo, incluyendo el del mismo Estado, para permitir la formación de hombres libres, quienes con su empeño productivo individual lograrían simultáneamente su bienestar personal y el de la nación. La reforma moral de la sociedad era el objetivo indiscutible e insustituible para crear la conciencia de la nacionalidad, y esa reforma sólo podría llevarse a cabo a través de la educación. La educación cívica y política de la población cumpliría este propósito al dar a conocer al ciudadano común cuáles eran sus derechos y obligaciones. La educación tenía, por lo tanto, un carácter político instrumental más que una idea finalista conservadora y, por lo mismo, los liberales radicales consideraron que la educación debía estar a cargo del Estado”. (Guevara Niebla, 1992).

El grupo llamado Moderado sostenía que, según las doctrinas del liberalismo, debía existir libertad para educar de acuerdo con las propias orientaciones y con las de los padres de familia, y con esto coincidían con los conservadores, quienes se oponían a la intervención estatal en materia educativa y lucharon para conseguir que la educación quedara en manos de la Iglesia y la familia. El grupo radical, en cambio, proponía el establecimiento de una educación estatal unitaria liberal, sin hacer concesiones en las fuerzas privadas. Ganaron los liberales moderados, que lograron imprimir su orientación en las Leyes de Reforma: La educación será libre y laica, o sea neutral, no dogmática.

El paso decisivo en materia de Educación liberal lo representa la Ley de Instrucción Pública de 1867, redactada por el insigne maestro Gabino Barreda. Esta nueva ley

regulaba una escuela básica, universal, gratuita y obligatoria, y crea la Escuela Nacional Preparatoria. Al concluir el ciclo, sin embargo, difícilmente podría sostenerse que existía un sistema Nacional.

De hecho, las principales instituciones de educación superior estaban concentradas en la capital y sólo en algunas ciudades de provincia existían los Institutos literarios y científicos que poseían muy poca relevancia, y más bien vivían permanentemente postrados debido a sus necesidades insatisfechas.

La política educativa de la Revolución Mexicana se caracterizó por la consigna de hacer llegar la educación a muy diferentes grupos sociales (indígenas, rurales, obreros) que carecían de ella; asimismo, por intentar reorganizar el Sistema Educativo urbano (secundaria y superior) con nuevas finalidades, y por impulsar de manera decisiva la educación técnica. Durante los años de conflicto armado, las autoridades no acertaron a organizar planes de desarrollo para la educación pública capaces de expresar las demandas nacionales y las demandas populares. Lo mismo aconteció desde la Reforma hasta 1910. Al triunfar la Revolución Mexicana, se crearon escuelas rurales, independientes de las escuelas primarias, para promover la instrucción elemental entre los indígenas. José Vasconcelos, ministro de Educación Pública (1921-1924), organizó la educación popular, promovió el establecimiento de las escuelas agrícolas y fomentó la educación rural.

En realidad, el primer proyecto educativo global lo formuló Don José Vasconcelos y se puso en marcha desde la recién creada Secretaría de Educación Pública (SEP), la cual fue dirigida por él mismo de 1921 a 1924.

Aunque con Vasconcelos en la SEP se tuvo un inicio espectacular, la obra educativa de la Revolución se desplegó lentamente. En la primera fase de su existencia, el Estado emanado de la revolución concentró sus esfuerzos en la escuela básica rural, que era la esperanza educativa que beneficiaría a los campesinos.

Durante el Gobierno de Don Plutarco Elías Calles se reformaron algunas de las creaciones de Don José Vasconcelos, pero se mantuvo el énfasis de la educación rural por medio de las Misiones culturales, la Escuela Rural y las Escuelas Centrales Agrícolas.

A principios de los años treinta se inició un proceso de ascenso de la lucha de masas, sin precedentes, que cristalizó con la llegada a la Presidencia de la República del General Lázaro Cárdenas. El Presidente Cárdenas lanzó un Proyecto de Reformas Sociales de gran alcance que, en su sentido último, aspiraba a integrar a México como una Nación Moderna, pero en el cual la integración nacional se haría sobre la base de una alianza fundamental entre la burocracia política gobernante y las masas trabajadoras del país.

Lógicamente, la realización del proyecto exigía la formación de un tipo de cuadro intelectual cualitativamente diferente. El Presidente Lázaro Cárdenas lanzó una reforma Educativa radical que se inició con la aprobación en 1934 de la llamada Ley de Educación Socialista, y que incluyó la creación o reestructuración de una serie de instituciones de educación técnica y popular dedicadas a la formación de especialistas que respondieran a las necesidades específicas del desarrollo. Durante la presidencia de Lázaro Cárdenas se impulsó la educación rural, con la creación del Departamento de Asuntos Indígenas.

El salto histórico se consumó con la sucesión presidencial de 1940 y el acceso a la Presidencia de la República de Manuel Ávila Camacho. Esta transición política representó una mutación en el interior mismo del aparato Estatal, que traería como consecuencia final el abandono, por parte del poder Público, del Proyecto Nacional Populista y la adopción del Proyecto Desarrollista, neoliberal, cuya aplicación significó una reorientación radical de la vida política nacional. Cabe mencionar que bajo el gobierno de Manuel Ávila Camacho, la escuela no podía seguir siendo un instrumento de la comunidad campesina del sindicato de barrio para el combate social.

Ciertamente, la llamada Ley de Educación Socialista era, en sentido estricto, una ley ambigua que distaba mucho de tener un contenido socialista de acuerdo con las premisas marxistas, pero en la práctica se había constituido en estímulo real para experimentos educativos radicales por parte de los maestros. En consecuencia, el campo de la educación se convirtió en una de las áreas prioritarias en la que los nuevos dirigentes del país se propusieron actuar buscando un cambio funcional.

Aún antes de que se modificaran los términos de la ley socialista, en la práctica ésta fue abandonada por los nuevos dirigentes de la Educación Nacional. Las autoridades impusieron paulatinamente una Política Educativa Liberal, que aunque contradecía el texto constitucional, resultaba congruente con el nuevo Proyecto de Desarrollo.

Evidentemente, no se trataba de un Liberalismo Educativo al estilo de la Constitución de 1857, en la que en aras de la Libertad se estatuyó la renuncia del Estado a cumplir funciones educativas. No era así, en este caso el Estado reclamaba su función de Estado educador, pero la educación que ahora ofrecía se fundaba en nociones destinadas a amortiguar y apagar la lucha de clases.

La reorientación desarrollista se consumó al desarticular la obra educativa Cardenista y al conceder prioridad a la red de Enseñanza Universitaria. Este reordenamiento significó que los beneficios de la educación se dejaran de canalizar hacia los sectores populares laborales, para favorecer a las clases medias altas de la sociedad mexicana. Por otra parte, a partir de los años cuarenta, el estado aplicó una política de conciliación con la burguesía que propició el florecimiento de centros educativos privados en todos los niveles de la enseñanza, a los que concurrieron, naturalmente, los hijos de la burguesía.

En consecuencia, el Sistema Educativo Nacional quedó integrado a partir de tres líneas Institucionales de Escolarización:

- La primera, de carácter político y al servicio principalmente de los sectores medios de la sociedad, se inicia con la escuela primaria y llega hasta la Universidad o

Instituciones técnicas profesionales como el Instituto Politécnico Nacional (IPN) (refuncionalizado). A través de esta red se califica a la inmensa mayoría de los cuadros intelectuales medios y a los dirigentes de la vida política y cultural del país.

- La segunda, que se reserva para la mayoría de los hijos de trabajadores del país. Esta línea la integra la escuela primaria que representa el límite escolar para la inmensa mayoría de los trabajadores, y los centros de educación de “segunda categoría”, entre los cuales se encuentra la Escuela normal y los tecnológicos de distinto tipo. Como es lógico, a través de la escuela primaria se impartían, a la gran mayoría de los trabajadores, los conocimientos básicos instrumentales que los capacitaban para la producción, mientras que en los centros tecnológicos se producían técnicos medios para el servicio de la industria. La enseñanza de la Escuela Normal, se comprende, forma a los Profesores de educación Primaria.
- La tercera, en la que podría hablarse de una línea institucional privada, reservada exclusivamente a los hijos de la burguesía y que, iniciándose en la Escuela Primaria, culmina en la Universidad o en los Centros Técnicos Profesionales como el Instituto Tecnológico de Monterrey —fracción de la oferta y demanda educativa que caracteriza a la burguesía—. En ella se afirman los cuadros que habrán de desempeñar principalmente funciones de dirección en el aparato económico privado.

Entre 1940 y 1969, se llevó a cabo en México una vigorosa campaña nacional contra el analfabetismo, se intensificó la construcción de escuelas rurales y la edificación de casas para el estudiante indígena, así como la edición de libros de texto bilingües y gratuitos.

Durante el periodo 1970-1994, se construyeron 21400 centros de alfabetización, 1163 teleaulas y se fundaron más de 100 escuelas de circuito cerrado para los niños que vivían en comunidades de menos de un centenar de habitantes. Igualmente se crearon 716 centros agropecuarios y 54 centros coordinadores indigenistas. De 1988 a 1994, Carlos Salinas de Gortari ocupó la Presidencia de la República. Este Presidente de la República ha sido muy cuestionado conjuntamente con la doctrina del liberalismo

social. El Presidente Ernesto Zedillo continuó el proceso de descentralización de la educación, a pesar de la oposición de ciertos grupos pertenecientes al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

El Presidente Vicente Fox, continuó el proceso de federalización de la educación, pero además realizó un proyecto interesante al que se le denominó “creación de Centros Comunitarios”, los cuales brindan a las comunidades mas alejadas la posibilidad de utilizar medios electrónicos para servicio de la comunidad, los resultados apenas se están empezando a conocer, y sería muy útil realizar una investigación a este respecto.

Desde hace 200 años comenzó a gestarse el llamado proyecto de Modernidad, el cual se plasmó en dos doctrinas: El Socialismo y el Liberalismo, completamente contrarias en sus modos de concebir el papel del Estado y de la Sociedad. Estas dos ideologías convergieron en un punto esencial: su visión utópica de que, por medio de la razón, el hombre podía vivir mejor y llegaría a un estado de felicidad. A estas dos corrientes se les dio el nombre de Neoliberales y Conservadores. En lo económico, ambas responden a los mismos principios, su única diferencia estriba en la concepción que tienen de la política. Para los Neoliberales, el Estado debe asumir un papel regulador tanto en lo económico como en lo político, por eso no intentan entrometerse en asuntos que para ellos le competen a la sociedad. Para los Conservadores, la sociedad moderna está en crisis, por lo cual es necesario construir un Estado fuerte para evitar todo vicio de anarquía. Y con este panorama se muestra que son muchos los logros alcanzados en materia educativa en más de seis décadas.

Con este breve bosquejo de la historia de la educación en México, podemos darnos cuenta, de diferentes Proyectos Educativos así como de diferentes políticas educativas que se pueden diseñar. Así mismo, no queda lugar a dudas que existen diferentes tipos de educación, según el tipo de individuos a los que va dirigida; lo que conlleva, paralelamente, al diseño de estructuras administrativas, de modelos curriculares, de funciones y de formas de gestión y administración acordes con esos propósitos específicos.

En la actualidad hay en México más de 5 millones de personas que hablan alguna de las 92 lenguas o variedades dialectales utilizadas por 56 grupos étnicos diferentes. Esta diversidad cultural ha llevado al gobierno a prestar servicios educativos a las poblaciones indígenas, así como a la producción y distribución de material didáctico, la ejecución de programas específicos de capacitación y de educación comunitaria, y al desarrollo de proyectos educativos compensatorios.

LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO

Marco Jurídico de la Educación en México

El marco jurídico de la educación se inscribe en el ámbito de las Reformas Constitucionales orientadas hacia el nuevo enfoque de Estado de Derecho. Una brevísima referencia histórica de la base constitucional de la educación permite apreciar que desde los orígenes del México Independiente, en la Constitución de Apatzingán, el supremo Congreso mencionó que “la instrucción, como necesaria a todos los ciudadanos, debe ser favorecida por la sociedad con todo su poder”. (Victorino Ramírez, 2005).

La ley suprema de 1857 confirió, en el artículo tercero, el valor de ese precepto y le concedió el rango de garantía individual, estableciendo la libertad de educación. El Congreso Constituyente de 1917 fue el que definió con claridad la garantía social, los principios y los valores fundamentales que han dado sustento y orientación a la educación del México contemporáneo.

La Reforma de 1934 determinó que la educación estuviera orientada por los principios socialistas y, con la Reforma de 1946, se propuso el texto que condensa la vocación social y humanista, que permite comprender y precisar conceptos fundamentales como los de la democracia, nacionalismo y convivencia internacional; amor a la patria, defensa de la independencia, cuidado de los recursos, respeto a la persona y a la integridad de la familia; Fraternidad e Igualdad; Espíritu Científico y Libertad.

Es así, que el Artículo Tercero es el sustento Constitucional de la educación. Se reformó el 28 de enero de 1992 para hacerlo congruente con la reforma de los artículos que establecieron una nueva relación entre el Estado y la Iglesia, de tal manera que en los colegios privados ya no se prohíbe que la educación que se imparte en sus aulas sea por completo ajena a cualquier doctrina religiosa y sólo es completamente laica en las escuelas oficiales, o sea en la educación que imparte el Estado.

El 5 de marzo de 1993 fue promulgada una segunda reforma del artículo tercero, asociada a la reforma de la fracción primera del artículo 31 de la Constitución, la cual determinó consagrar el derecho a la educación, precisar la obligación del Estado de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria; establecer la obligatoriedad de la secundaria, garantizar la vigencia, de carácter nacional, que debe tener la educación y terminar con la situación de indefinición jurídica que afectaba a los miembros de la sociedad civil dedicados a ofrecer servicios educativos.

La reforma dispone, correlativamente, la obligación de los mexicanos de hacer que sus hijos acudan a las escuelas, ya sea en las escuelas públicas o privadas a recibir educación primaria y secundaria, y la militar en los términos que establezca la ley.

Las modificaciones de carácter legislativo que se han venido dando de manera constante desde la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en 1992, son:

- Firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. 1992.
- Modificaciones a la Constitución, Artículo 3º, 1993.
- Ley General de Educación, 1993.
- Puesta en marcha del nuevo Plan y programas de estudio para la educación básica, 1994.
- Modificación a la Constitución, Artículo 3º, implementación gradual de la educación preescolar como obligatoria, dentro de la educación básica, 1999.

- Ley del sistema nacional para la evaluación de la educación y el sistema educativo, 2006.

Legislación Vigente del Sistema Educativo Mexicano

El sistema Educativo Nacional comprende los tipos elemental, medio y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar.

La Secretaria de Educación Pública es el órgano institucional a quien corresponde principalmente organizar, regular, impartir en su caso, y vigilar la realización de la educación en las escuelas oficiales y las incorporadas o reconocidas —desde la educación preescolar, primaria, secundaria, normal, urbana, hasta la semiurbana y rural—.

La Constitución Política de México es el principal documento legal que regula el Sistema Educativo Mexicano y de aquélla emana la Ley General de Educación, la cual marca las principales acciones normativas de la educación en México.

Artículo 3o.- El Estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia, previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

El Estado se encargará de promover y atender todas las modalidades diversas así como se incluye la educación superior, la investigación científica tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de la cultura de México.

El Gobierno Federal determina los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y Normal (magisterio) a nivel nacional, tomando en consideración las opiniones de los gobiernos de las entidades federativas y de los diversos sectores

involucrados. La educación impartida por el Estado es laica y está orientada por los resultados del progreso científico; por tanto, lucha contra la ignorancia, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

En el Programa Nacional para la Modernización Educativa, 1989-1994, el Gobierno Federal ofreció un diagnóstico de los principales problemas y desafíos de la educación mexicana e hizo públicos sus lineamientos y objetivos de la política educativa. Este documento menciona la centralización del sistema, la falta de participación y solidaridad social, el rezago educativo, la dinámica demográfica y la falta de vinculación interna con los avances de los conocimientos y de la tecnología, y con el sector productivo.

La prioridad del programa fue explícitamente la educación primaria, con el objetivo de universalizar el acceso a este nivel educativo, lograr la permanencia escolar y atacar el rezago. Para mejorar la calidad educativa se propuso revisar los contenidos educativos, regresar al estudio de asignaturas y no de áreas del conocimiento, y apoyar la educación inicial y preescolar.

También se suscribió en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que obedeció a la necesidad de superar rezagos y disparidades acumuladas, la intención de satisfacer la creciente demanda de servicios educativos y elevar cualitativamente la calidad de la educación. Así como la legislación que permite la capacitación y actualización del magisterio con el objeto de respaldar la acción de eficiencia terminal, la cual está sustentada en la Ley General de Educación. Todo ello está sustentado en los siguientes artículos:

- Artículo 12, Fracción VI.
- Artículo 13, Fracción IV.
- Artículo 20, Fracciones I, II, III y IV.
- Artículo 21.
- Artículo 32.

Estas medidas favorecen, de manera preferente, a los grupos y regiones con mayor rezago educativo o que enfrenten situaciones económicas y sociales en desventaja.

Los Niveles del Sistema Educativo Mexicano

El sistema está compuesto por seis niveles educativos: inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior (bachilleratos y profesional media) y superior (licenciatura y postgrado).

La educación inicial no es obligatoria; con ella se proporciona educación y asistencia a los niños de 45 días a 5 años 11 meses de edad, hijos de madres trabajadoras. Esta educación se da en los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) y en numerosos centros privados de atención infantil inicial o “maternal”.

La educación preescolar de carácter obligatorio por mandato constitucional, atiende a niños de 3 años a 5 años 11 meses de edad. Se imparte generalmente en tres grados escolares y se ofrece en tres modalidades: general, indígena y cursos comunitarios.

La educación primaria es de carácter obligatorio por mandato constitucional. Se imparte a niños y adultos. La primaria para niños la cursan en seis años (seis grados) los niños en edad escolar, es decir, que tienen de 6 a 12 años y se imparte en los medios urbano y rural. Se divide en tres servicios: general, bilingüe-bicultural y cursos comunitarios.

La educación secundaria es obligatoria y se imparte en los siguientes servicios: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y abierta; a excepción de la abierta, todos los demás servicios componen la secundaria escolarizada. La secundaria se proporciona en tres años a la población de 12 a 16 años de edad. Las personas mayores de 16 años pueden estudiar en la secundaria para trabajadores o en la modalidad abierta.

La capacitación para el trabajo prepara a los estudiantes para que se incorporen a la actividad productiva. Se realiza después de concluir la primaria y tiene una duración de uno a cuatro años, según la capacitación de que se trate; prepara al alumno en

especialidades industriales, agropecuarias, comerciales y de servicios. No equivale a la educación secundaria y los estudios no avalan a los alumnos para ingresar al bachillerato.

El nivel medio superior comprende tres tipos de educación: propedéutica (bachillerato general), propedéutica-terminal (bachillerato especializado o tecnológico) y terminal (profesional medio). Los dos primeros se imparten en las modalidades escolarizada y abierta. La modalidad escolarizada atiende generalmente a la población de 16 a 19 años de edad que haya obtenido el certificado de secundaria.

La educación superior es el máximo nivel de estudios. Comprende licenciatura y postgrado en educación normal, universitaria y tecnológica. Para cursar la licenciatura y la Normal debe concluirse el bachillerato o sus equivalentes; para cursar estudios de maestría es indispensable la licenciatura; para cursar estudios de doctorado, es necesario tener el grado de maestría o méritos académicos equivalentes. En general, los estudios de licenciatura tienen una duración de cuatro a cinco años, organizados en periodos semestrales.

Estas son las principales modalidades aunque existen estas otras modalidades complementarias:

- **Educación especial.** La educación especial se imparte a niños y jóvenes que no pueden incorporarse a las instituciones educativas regulares o continuar en ellas, por presentar alguna alteración orgánica, psicológica o de conducta social. Los objetivos principales son proporcionar atención especializada con la finalidad de que niños y jóvenes puedan desarrollar sus posibilidades físicas y mentales para integrarse y participar activamente en la sociedad.

Los servicios que ofrece se clasifican en dos grupos: el primero comprende deficiencia mental, trastornos visuales, de audición y lenguaje, y neuromotores; los servicios con los que cuenta son: escuelas de educación especial y centros de capacitación de educación especial.

El segundo grupo lo comprenden los problemas de aprendizaje, de lenguaje y de conducta, y sus servicios son: unidades de grupos integrados y centros psicopedagógicos.

- **Educación de adultos.** La educación de adultos está dirigida a personas mayores de 15 años que no han cursado la educación básica. Comprende la alfabetización, la educación primaria y secundaria, y la capacitación para el trabajo, principalmente a través de sistemas educativos semiescolarizados y abiertos. También existen opciones de educación abierta y semiescolarizada en los niveles medio superior y superior.
- **Educación compensatoria.** El Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), organismo descentralizado de la Secretaría de Educación Pública (SEP), investiga, desarrolla, pone en marcha y evalúa nuevos modelos educativos. Algunos de sus programas van dirigidos a los niños que viven en comunidades rurales de difícil acceso y de escasa población, a las cuales no se les ha proporcionado el servicio educativo regular.

El servicio educativo del CONAFE es accesorio, es decir, se retira cuando en la comunidad se instala una escuela regular. Los padres se encargan de proporcionar el aula, dar alimentación y hospedaje al instructor comunitario durante el ciclo escolar y vigilar el cumplimiento del servicio. Por su parte, el CONAFE se responsabiliza de enviar al instructor y proporcionar el mobiliario escolar y los materiales didácticos necesarios.

Los instructores comunitarios son jóvenes egresados de secundaria que provienen principalmente del medio rural, a quienes el Consejo ofrece una beca para que continúen sus estudios a cambio de que presten un servicio social en estas pequeñas comunidades campesinas.

- **Educación indígena.** La Educación indígena se establece como uno de los objetivos de la educación nacional, sustentado por el artículo 15 de la Ley General de Educación, en el cual quedan establecidas las bases que la definen, estructuran e instrumentan el tipo de educación para los grupos étnicos del país; la educación indígena bilingüe y bicultural.

En virtud de nuestro objeto de estudio, haremos una revisión y reflexión acerca de la educación Preescolar.

LA EDUCACION PREESCOLAR

Estudiar las relaciones biológicas, psicológicas, sociales, etc., de un niño implica un sin fin de materias y cuestiones difíciles de resolver, sin embargo, el Jardín de Niños tiene una función precisa en éstos aspectos, que nos proponemos estudiar. Como punto de partida estableceremos que, en el niño de edad preescolar, el aspecto afectivo social adquiere especial relevancia, pues a partir de las relaciones que establece con otros sujetos y objetos significativos va estructurando sus procesos psicológicos que determinan en él una manera de percibir, conocer y actuar frente al mundo. Para adentrarnos en éstos aspectos, empezaremos por conocer el contexto histórico en el que se ha desarrollado la educación preescolar o también llamado Kindergarden, como es ampliamente conocido en el sector privado.

Es necesario conocer la evolución del pensamiento pedagógico y los contextos de situaciones pedagógicas que determinan la acción educativa y poder situar a la educación infantil en el desarrollo histórico.

Contexto Histórico de la Educación Preescolar en México

En la segunda mitad del siglo XIX la situación que se vivía en la Nación era de pobreza, la pérdida de la mitad del territorio, guerras internas e inestabilidad política y por ende económica. Al inicio de la década de 1850, los liberales y los conservadores ostentaban el poder indistintamente, sin embargo, en 1855, con el triunfo del grupo liberal se

convocó a un Congreso Constituyente con el propósito de analizar la Constitución de 1824, es así que de éste Congreso Constituyente emanó, en febrero de 1857, la nueva Carta Magna a la luz de las ideas liberales.

La Constitución de 1857, en lo referente a la educación, postulaba en su origen la libertad de enseñanza, sin embargo, el 2 de diciembre de ése mismo año, se estableció, que la enseñanza de las primeras letras tendría un carácter obligatorio; como consecuencia de estas nuevas disposiciones, la Constitución consagró la libertad de enseñanza y consideró a la educación como un Servicio Público, por lo que la instrucción primaria quedó bajo supervisión federal.

Cuando asume a la presidencia de la República, el presidente Benito Juárez García, la pugna con los conservadores aumenta. Finalmente en 1867, después de la caída de Querétaro, y del fusilamiento de Maximiliano de Habsburgo, se entregó la ciudad de México al grupo liberal. Al reestablecerse la República, la tarea inmediatamente del gobierno de Juárez consistió en la reorganización del país.

En relación a la educación, durante ésta época, el positivismo fue la filosofía de mayor influencia. Don Gabino Barreda, quien era seguidor de ésta corriente, propugnaba por su formación Educativa inspirada en la razón y en la ciencia; el gobierno del presidente Juárez aceptó la nueva concepción educativa de Don Gabino Barreda. El 10 de diciembre de 1874 se estableció el laicismo en el país.

Durante la administración de Don Joaquín Barreda empezó a surgir, de manera notable, la idea de escuela de párvulos, aunque desde 1880 el Ayuntamiento Constitucional había aprobado la apertura de una escuela para niños de ambos sexos en beneficio de la clase obrera, cuya tarea, a cargo de la Comisión de Instrucción Pública, era la de prestar atención a niños entre tres y cinco años de edad. Se nombró como Directora e Institutriz, a la señorita Dolores Pasos y como encargado del Sistema de Enseñanza, que se debía seguir, al Licenciado Guillermo Prieto.

Ese Sistema de Enseñanza establecía, que los niños a través del juego comenzarían a recibir lecciones instructivas y preparatorias, que más tarde perfeccionarían en las Escuelas Primarias; la Escuela de párvulos Número Uno quedó abierta al público el día 4 de enero de 1881.

Los lineamientos pedagógicos relativos a la educación Preescolar comenzaron a aparecer con la propuesta del profesor Manuel Cervantes Imáz, quien retomando las ideas de Pestalozzi y Froebel, planteó la necesidad de prestar atención específica a los niños de seis años, para lo cual estableció en 1884, en el Distrito Federal, una escuela de párvulos anexa a la escuela primaria Número siete cuyos grupos no eran mixtos.

En su inicio los gastos de ésta escuela de párvulos fueron financiados por la escuela primaria, posteriormente y debido a sus logros, en 1889, el gobierno le otorgó una cantidad mensual como ayuda para sus gastos. El impulso dado a la Educación Nacional ponía de manifiesto la importancia de prestar atención pedagógica a los niños menores de seis años.

La Ley de Enseñanza promulgada por el Congreso el 23 de mayo de 1888, entró en vigor a principios de 1892. A raíz de ello, algunas escuelas de párvulos adquirieron el carácter de escuelas primarias a pesar de que el propio Secretario, Joaquín Baranda, admitía la utilidad de la educación de párvulos, sin embargo, consideraba de mayor prioridad para la época a la enseñanza primaria.

El establecimiento de escuelas normales al interior del país repercutió de manera favorable en la educación preescolar. En 1894 la Escuela Normal para Profesores en Toluca, contaba con una escuela anexa de Párvulos.

En 1902 se inició una etapa de reorganización de las escuelas de párvulos. El Licenciado Justo Sierra hizo hincapié, en el Consejo Superior de Educación, sobre la importancia de la autonomía de las Escuelas de Párvulos, así como mejorar la formación profesional de los docentes encargados de dichas instituciones.

En 1907 se empezó a llamar a las Escuelas de Párvulos con el término de Kinder Garten.

Por lo que se refiere al programa educativo, cada una de las directoras era la responsable de proponerlo y de llevarlo a cabo.

Es de relevancia que en 1921 fuese planteada la petición formal de la obligatoriedad del nivel, lo cual es de gran significado dentro de la historia de la Educación Preescolar.

En 1931, la Secretaría de Educación presentó un proyecto para el establecimiento de Jardines de Niños anexos a las Normales Regionales.

Por decreto presidencial en 1947, se crea la escuela nacional para maestras de jardines de Niños como Institución responsable de la formación de docentes de educación preescolar.

Del año 1942 al año 1964 en la Secretaría de Educación se crea el departamento de Jardines de Niños con el fin de fortalecer su carácter educativo y normar su funcionamiento. En este ámbito surgen los primeros programas de educación preescolar con características institucionales.

Hacia finales de 1970 la formación de las educadoras continuaba limitada en cuanto a la matrícula, al igual que la atención a la población en edad preescolar.

El presidente José López Portillo, cuando asume la presidencia de 1976 a 1982 en un clima difícil en el plano económico, propuso un proyecto de diez años de Educación Básica incluyendo un año de Educación Preescolar, seis de Primaria y tres de Secundaria. La idea de convertir el nivel Preescolar en prioritario constituyó un logro, por el que durante años se había venido luchando.

En octubre de 1981, se marcó un cambio en el aspecto técnico de los Jardines de Niños, al presentarse el Nuevo Programa de Educación Preescolar que vino a constituir el eje rector de la misma y que significó un cambio radical en su concepción teórica, fundamentada en la corriente psicogenética, sobre la construcción del conocimiento. Es importante señalar que con este Programa se enmarcó a la Educación Preescolar dentro de la Educación Elemental asegurando así, la continuidad de la Educación Preescolar con la educación primaria.

Con lo reseñado hasta aquí, nos podemos percatar de los vaivenes que ha sufrido la Educación Preescolar en México; mostrando con ello, también, que según los gobiernos y las personas que se encuentren en el poder, será como se establezca y lleve a cabo la política educativa, por lo tanto no debe extrañarnos que lleguen a surgir otros cambios en este rubro.

El período marcado de 1982 a 1994, constituye para la vida del país dos sexenios de gobierno. En el periodo comprendido de 1982 a 1988 fue presidente el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado y en el segundo periodo lo fue el Lic. Carlos Salinas de Gortari.

Ahora toca el turno de hablar específicamente de los periodos antes señalados y de las aportaciones al nivel educativo de preescolar. El Lic. Miguel de la Madrid, en su discurso de toma de posesión de la Presidencia de la República, en 1983, anuncia la descentralización de la Educación Básica y Normal. Con ello la descentralización educativa adquiere rango de interés público y carácter de decisión de Estado. Todo sustentado en la Planeación Democrática, a través de un sistema nacional que fije objetivos, estrategias de desarrollo, programas, acciones, recursos y responsables, la participación de toda la sociedad; obligatoriedad, disciplina y eficiencia en los programas del sector público, vigilancia y evaluación permanente; coordinación de los planes federales con los estatales y municipales. (De la Madrid Hurtado, 1982).

Aquí queda demostrado que la descentralización, federalismo y otras ideas no son nuevas en nuestros días; al parecer hay una continuidad en los programas de gobierno, su resultado de la ejecución de estos los hemos visto muy lentamente llevados a cabo.

Se llevó a cabo la consecución de un mínimo de diez grados de educación básica para toda la población. Se aseguró por lo menos un año de educación preescolar, como antecedente para la primaria para todos los niños y se amplió la cobertura de secundaria. Para lo cual se propuso articular pedagógicamente los planes y programas de los tres niveles educativos.

Como podemos darnos cuenta, en el Gobierno del Presidente Miguel de la Madrid, fue considerado el nivel preescolar como parte del cuerpo de la Educación Básica. En realidad, en todo lo que hasta aquí hemos investigado nos podemos dar cuenta que los gobiernos han dado cierta importancia, unos más que otros al nivel educativo de preescolar. Ahora veamos cómo el Gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari actuó en materia educativa para este nivel. (Victorino Ramírez, 2005).

Se ofrece educación preescolar (1989) al 71% de los niños de cinco años y al 56% de los de cuatro del total de la matrícula, 73.5 % es atendido por la federación, 19.5% por los estados y 7.% por los particulares; sin embargo un millón 500 mil niños de cuatro a cinco años de edad que habitan principalmente en el área rural, indígenas y urbanas marginadas, no cuentan con este servicio educativo, debido a que los modelos educativos existentes mostraron limitaciones para su atención. Existen varios modelos de educación preescolar, pero no todos los planteles en donde se imparte este tipo de educación se ajustan a la normatividad respectiva.

Los programas vigentes se encuentran desarticulados con los correspondientes a la escuela primaria y se considera que en preescolar no existe un modelo educativo acorde con las circunstancias sociales del niño mexicano. (Programa para la Modernización Educativa, 1989-1994).

Por lo cual se crea una propuesta pedagógica preescolar que contempla la atención a las ocho líneas de formación propuestas que derivan del plan de estudios de educación Básica. Desde las características específicas de los alumnos preescolares, se hace necesario organizar los contenidos de aprendizaje de una manera diferente a la concepción lineal de cursos por materia que se aplican en los niveles de primaria y secundaria por lo tanto se elabora un cuadro de campos de aprendizaje. También se toman en cuenta los campos de conocimiento que se abordarán gradualmente en los niveles subsiguientes y que en la educación preescolar se atenderán de manera global.

Se ofrecerá a los docentes elementos teóricos indispensables para fincar convenientemente su práctica educativa y elementos técnicos, además de lineamientos didácticos y sugerencias para orientar y enriquecer la labor docente. (Programa para la Modernización Educativa, 1989-1994).

El siguiente sexenio está marcado por un año trágico, 1994, en el cual se cambia el rumbo de la Nación, por un nuevo candidato. Quien queda en la Presidencia es el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, quien es su lema de campaña destaca el de “Bienestar para la Familia”, queriendo transmitir con ello que se vería transformado el trabajo de la Nación en el bolsillo de los padres de familia.

Cabe mencionar que dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se habla de la educación en varios aspectos, esto es, que no vienen registrados en un solo punto, sino que es tratada en varios capítulos del Plan Nacional de Desarrollo.

La prioridad durante muchos años en el ámbito educativo, ha sido para el Estado, la de extender la educación básica a un mayor número de mexicanos. Durante décadas, el esfuerzo de la Nación se concentró en multiplicar las posibilidades de acceso a la enseñanza primaria, más adelante se impulsaron los niveles de preescolar y secundaria para conformar el concepto de una Educación Básica continua e internamente congruente para el Estado, quien está obligado a proporcionarla.

En el caso de educación preescolar, alcanzar las metas señaladas implicaría, que en el año 2000, se atendería a 65% de la población de cuatro años y que sólo el diez por ciento de la población de cinco años no asistiría a la escuela. Aunque siempre es deseable expandir el alcance de este nivel para lograr una cobertura mayor entre los niños de cuatro e incluso a los de tres años, la prioridad es que todos puedan cursar por lo menos un año de educación preescolar, antes de iniciar la educación primaria. (Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000).

La reforma curricular y pedagógica de la educación preescolar se revisó y analizó, y oficialmente será obligatoria para todo el país, en su aplicación en el ciclo escolar 2004-2005, tal y como la establece la Ley. Esto lo afirmó el entonces Subsecretario de Educación Básica y Normal, Lorenzo Gómez-Morín Fuentes, en el marco de la Reunión de Reflexión y Análisis con Expertos Internacionales.

El trabajo de reforma curricular en este nivel educativo, reconoció, ha sido un proceso de construcción colectiva a partir de diálogos informados, de procesos de reflexión conjunta, de compromisos institucionales nacionales, entre las autoridades federales y estatales.

Destacó la tarea conjunta de autoridades federales y responsables de este nivel educativo en los estados para la realización del diagnóstico de la educación preescolar en cada entidad del país.

La reunión se realizó en colaboración con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Cultura, al Ciencia y la Cultura (OEI), a cuyos miembros el titular de la SEByN manifestó la importancia de lograr acuerdos sólidos entre los responsables de este nivel acerca de la aplicación de la reforma en el siguiente ciclo escolar. Argentina, Bolivia, Cuba y Chile son los países que participaron en la reunión a través de expertos que, junto con representantes de las 32 entidades del país, puntualizaron sus opiniones en torno a la Reforma de la Educación Preescolar en México que se pondrá en marcha a partir del ciclo escolar 2004-2005.

Con esto se destaca la importancia que toma el nivel preescolar, y que expertos extranjeros compartan sus experiencias y reflexiones acerca del proceso que vive México en este rubro. México requería de un espacio de diálogo cuya mirada fresca desde el exterior enriqueciera nuestra visión para que aprendiéramos todos, discutiéramos, debatiéramos alrededor del trabajo que estamos haciendo en nuestro país, indicó el Subsecretario de Educación Básica y Normal. Informó que además de las opciones escolarizadas se plantean opciones alternativas como el preescolar comunitario a fin de que todos los niños de 5 años puedan acceder al tercer grado de preescolar.

Además se proponen encuentros con los temas de: la Reforma Pedagógica y Curricular en los menores de 6 años; la Gestión Escolar y Roles Principales; la Evaluación, Instrumentos y Retos; la Formación Inicial y Actualización de los Docentes; y la Educación Preescolar no Escolarizada.

La Educación Preescolar Actual en México

La Secretaría de Educación Pública, los gobiernos de los estados y los particulares se encargan de ofrecer el servicio educativo preescolar, en los medios rural y urbano. La modalidad indígena es atendida por la SEP. Este servicio se proporciona a los niños de diversas etnias y es atendida por profesores que conocen las lenguas respectivas.

Como acción específica para extender la educación preescolar, el Gobierno Federal impulsa el desarrollo de modalidades que posean un componente social, que sea en comunidad, destinadas a los medios rurales con mayores carencias como punto primordial para lo cual representan acciones de primer orden.

Estas modalidades incorporan a personal que brinden apoyos asistenciales a los niños e involucran a las madres en la prestación del servicio, procurando ofrecerles opciones educativas adecuadas a sus intereses y necesidades.

La educación preescolar debe ofrecer a los niños la oportunidad de desarrollar su creatividad, de afianzar su seguridad afectiva y la confianza en sus capacidades, estimular su curiosidad y efectuar el trabajo en grupo con propósitos deliberados. Asimismo, debe aprovechar el interés de los niños en la exploración de la palabra escrita y en actividades que fomenten el razonamiento matemático.

En el sistema educativo mexicano se valora al juego como actor principal en el desarrollo del niño. Al jugar, los pequeños exploran y ejercitan sus competencias físicas, idean y reconstruyen situaciones de la vida social y familiar, en las cuales actúan e intercambian papeles. Ejercen también su capacidad imaginativa al darle a los objetos más comunes una realidad simbólica propia y ensayan libremente sus posibilidades de expresión oral, gráfica y estética.

Uno de los retos que enfrenta la educadora es reconocer las posibilidades de cada niño; ensayar formas flexibles de actividad adecuadas para todo el grupo, y para partes del grupo organizadas como equipo bajo ciertos criterios, así como para los niños en lo individual. Además, debe corregir y buscar nuevas alternativas cuando las soluciones aplicadas no funcionan. Por estas razones, la educadora debe contar con la mayor flexibilidad para decidir cuándo y cómo desarrollar actividades. En el nivel preescolar los niños adquieren la noción, aparentemente sencilla pero fundamental, de que la escritura representa al lenguaje oral y comunica ideas sobre objetos, acciones y situaciones. Alcanzar esta noción contribuye a evitar el problema, frecuente en la primaria, que se presenta cuando los niños aprenden a decodificar las letras y a asociarlas con sonidos, pero no logran captar el significado de las palabras y de las oraciones. El desarrollo de la capacidad de expresión oral es un recurso invaluable en todas las actividades humanas y no sólo en las escolares. Además, se relaciona con el aprendizaje comprensivo de la lectura y la escritura, pues la capacidad de comunicación es integral.

Como lo muestran muchas investigaciones, un lenguaje oral pobre y con usos limitados se asocia generalmente con la dificultad para dominar la lectura y la escritura.

La SEP ha elaborado junto con la Comisión Nacional de Texto Gratuito nuevos productos para complementar la educación preescolar; se trata del Manual de actividades y juegos educativos que se reparte a todos los alumnos de preescolar, y se acompaña de una guía para la educadora y una guía dirigida a las madres y padres de familia. En esta última se explica la importancia de la educación preescolar para el desarrollo del niño y el papel que juega esta en el futuro del alumno, el cual conformara el nuevo ciudadano.

Las modalidades del servicio educativo que se ofrece a los preescolares en los jardines de niños oficiales son: en el turno matutino en un horario de las 9.00 hrs. a las 12.00 hrs. En el turno vespertino de las 14.30 hrs. a 17.30 hrs. Otra modalidad es la de Servicio Mixto, cuyo horario es de las 9.00 hrs. a las 16.30 hrs. en esta modalidad se les brinda el servicio de comedor a los educandos. Esta particularidad surgió como acción participativa comunitaria con el fin de apoyar a las madres de familia que trabajan.

Normas Jurídico Administrativas de la Educación Preescolar

Las principales normas jurídico administrativas aplicables a la educación preescolar se encuentran en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en los artículos 3°; 31° fracción 1, 73°, fracción XXV y 123°, fracción XII.

Leyes

Las principales leyes que rigen la prestación del servicio educativo de nivel preescolar son las siguientes:

- **La Ley General de Educación.** Documento rector de la política educativa del país en el cual se concentran las disposiciones generales, las competencias de la Secretaría de Educación Pública a nivel federal y estatal, así como todo lo relacionado a los Servicios Educativos (financiamiento, evaluación, calendarización)

escolar, escuelas particulares, validación y certificación), también comprende las infracciones y sanciones administrativas.

Comprende ocho apartados:

El Capítulo Primero contempla las Disposiciones Generales que especifican el carácter democrático y nacionalista y los valores que lo sustentan. El Capítulo Segundo especifica la función social educativa específica para cada uno de los niveles; la calendarización de las actividades escolares; el uso de los libros de texto; los créditos; la revalidación; las equivalencias; acerca de las autoridades educativas y el financiamiento de la educación. El Capítulo Tercero expresa las garantías individuales relacionadas con la educación. El capítulo Cuarto especifica los tipos y modalidades de los diferentes niveles educativos: inicial, básica, especial, adultos, superior, abierta, escolarizada, mixta. El Capítulo Quinto menciona los derechos y obligaciones con relación a la educación que imparten los particulares. El Capítulo Sexto trata acerca de la validez oficial de los estudios y certificación de conocimientos y menciona los requisitos aplicables a la revalidación y equivalencias. El Capítulo Séptimo habla de la necesidad de la participación social (Padres de Familia, Consejos de Participación Social y medios de comunicación) en la educación. El último Capítulo, el octavo, menciona las infracciones, sanciones y recursos administrativos (como ejemplo: la suspensión de labores, las multas, etc.).

Regula la educación que imparte el Estado, Federación, Estados y Municipios, así como sus organismos descentralizados y particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Sus disposiciones son de orden público e interés social y están contenidas en siete capítulos, que incluyen sesenta y nueve artículos.

La Ley General de Educación establece en su artículo 37, párrafo reformado el 10 de diciembre de 2004, que el nivel preescolar, junto con el de primaria y el de secundaria, forma parte de la educación de tipo básico. El tipo medio-superior comprende el nivel

de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes.

El tipo superior es el que se imparte después del bachillerato o de sus equivalentes. Está compuesto por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

También el artículo 66 fue reformado.- Son obligaciones de quienes ejercen la patria potestad o la tutela:

I.- Hacer que sus hijos o pupilos menores de edad, reciban la educación preescolar, la primaria y la secundaria; (Fracción reformada DOF 10-12-.2004)

- **Ley del ISSSTE.** Consta de catorce capítulos desarrollados en 137 artículos, más los transitorios. Sin embargo, sólo dos capítulos son los que están más íntimamente relacionados con el ejercicio de las funciones de la Dirección de Educación Preescolar, estos son: el capítulo III, que se refiere al seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad, además, el capítulo IV que trata sobre el seguro de accidentes de trabajo y enfermedades no profesionales.

Reglamentos

- **Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.** Este documento establece los derechos y obligaciones de los trabajadores de la SEP y las condiciones en que se labora. El reglamento se divide en quince capítulos integrados por 92 artículos en total; de los cuales sólo aplica el capítulo cuarto, en sus artículos 24 y 25, pues son los que señalan los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- **Reglamento de Escalafón.** Firmado el 1o. De Octubre de 1998, en vigor a partir del 3 de noviembre del mismo año. En este reglamento se estipulan las normas que rigen las promociones de ascenso de los trabajadores y las autorizaciones de las

permutas, consta de 127 artículos organizados en diez títulos, algunos de ellos subdivididos en capítulos.

- **Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.** El artículo 25, establece las funciones que debe cumplir la Dirección General de Educación Preescolar, las cuales se encuentran divididas en ocho partes.

Acuerdos

Son circulares emitidos por la SEP, las cuales se hacen llegar directamente por el Diario Oficial. A continuación se enumeran los acuerdos aplicables al caso.

- **Acuerdo 243.**
- **Acuerdo 278.**
- **Acuerdo 332.**

Manuales

Son documentos oficiales donde se expone la metodología esencial de un proyecto o los procedimientos que deben aplicarse.

1. **Manual de Organización del Jardín de Niños en el D. F.** (Noviembre 1997, p.5). Este manual tiene como objetivo proporcionar un marco descriptivo del esquema orgánico funcional del plantel de educación preescolar en el D.F., especifica el objetivo de la institución preescolar, su estructura orgánica, la descripción del puesto del Director y del Personal Docente y la descripción de funciones de la Institución escolar.

2. **Manual Operativo de la Práctica docente.** (Septiembre, 2003 p. 2). Este manual es una guía para facilitar la operación de las funciones como: Adecuación al programa de Educación Preescolar, Programas y Proyectos de Apoyo Educativo, Centro de atención psicopedagógica, Instrumentos de evaluación...etc.

3. **Diagrama del Manual de Organización del Jardín de Niños de Educación Preescolar en el Distrito Federal.** Contiene el diagrama que muestra la línea de

mando al interior del subsistema de Educación básica que emana de la Institución que ejerce el control: la SEP.

4. Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica, inicial, especial y para adultos. (2005-2006) (Anteriormente eran por nivel educativo en el Distrito Federal).

5. Circulares de principio y fin de cada ciclo escolar. Marcan las fechas de las actividades administrativas y técnicas que se deberán realizar en los planteles educativos, así como quien las tiene que realizar. Además de marcar normas básicas para el buen desarrollo de los planteles educativos.

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR EDUCATIVO DE PREESCOLAR (CASO ÁLVARO OBREGÓN III, D. F.)

Las demandas sociales y los cambios mundiales exigen mejorar la calidad de las escuelas, con objeto de superar los atrasos existentes en la educación nacional, por lo que es una exigencia inaplazable, contar con directivos que tengan dominio de la información, capacidad de análisis para procesarla y competencias tales como el liderazgo, para que puedan resolver de mejor manera las problemáticas presentes en las instituciones educativas.

Por lo que se ha considerado que cualquier proceso de mejora debe tener, como punto de partida, un diagnóstico de la organización; Harrison y Shiron (1999) mencionan que “gran parte de los fracasos en los esfuerzos de cambio se debe a que los gestores y asesores han fracasado en diagnosticar las necesidades y en examinar los caminos realizables de cambio”. En su origen, aplicado a las organizaciones, fue el Desarrollo Organizacional el que situó como punto de conexión y clave de mejora al diagnóstico.

Ahora, todas las organizaciones lo proponen como un primer paso de análisis —así ocurre también con el propio movimiento de “mejora de la escuela”, el aprendizaje organizativo o la gestión de calidad por planes de mejora—. Incluso en los Planes Anuales de Mejora del Movimiento Escuelas de Calidad, lo recogían como punto clave de partida del plan de mejora. Y es que una escuela que aprende, ha llegado a tener integrado en su funcionamiento procesos de diagnóstico. (Bolívar, 2000).

El presente modelo que se propone tiene como fundamento básico realizar un diagnóstico a la institución educativa de manera acorde con lo señalado por la Norma ISO 9001-2000, por lo cual utilizaremos en este estudio los aportes administrativos del diagnóstico integral bajo la visión de sistemas, y lo aplicaremos en un sector educativo preescolar que está ubicado en el sur-poniente del Distrito Federal, en el que se le ha dado poca importancia a la función que realiza la directora de los jardines de niños.

La premisa básica en dicho modelo considera al personal, ya que éste constituye el eje decisivo en toda organización y debe siempre actuar bajo la Gestión de Calidad durante su formación.

Cuando se habla de calidad, lo primero que viene a la mente es la característica de servicio que se brinda. Pero al analizar el concepto de calidad, no es difícil entender que en la calidad del servicio se debe de contemplar lo tangible y lo intangible, teniendo que enfrentarse al resultado de un proceso de elaboración, que fue diseñado, planificado y realizado por personas. Por distintas personas que, en diversas etapas y con diferentes capacidades, aplicaron su esfuerzo, empeño, dedicación y responsabilidad durante su participación en el proceso productivo.

El diagnóstico en la administración educativa

Por medio de la aplicación del diagnóstico integral bajo la visión de sistemas, logramos obtener la información referente a la administración en un sector educativo del nivel preescolar, con el fin de entender la organización con un mínimo de supuestos, sin perder de vista su contexto y su razón educativa.

Dentro de la administración, el término diagnóstico tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en la medicina, o sea la averiguación del estado de salud de una persona y en caso de enfermedad, la determinación de las causas de ésta; todo desde luego referido al caso de una organización y, en específico, a un sector educativo.

En otras palabras, el diagnóstico administrativo es el proceso de acercamiento gradual y analítico sobre un hecho o un problema, que permite destacar los elementos significativos en el desarrollo de las actividades de una institución. Las técnicas del diagnóstico son herramientas útiles para el logro de resultados.

Etimológicamente, la palabra diagnóstico se deriva de *dia*, a través, y *gnosis*, conocer, por tanto se trata de conocer a través de o por medio de. Se puede decir que el

diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de la realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

El diagnóstico administrativo debe contener una descripción del manejo del concepto, debe contener una descripción de la organización: situación actual y trayectoria. Es importante destacar que la elección de un estudio de diagnóstico generalmente empieza a causa de un problema o una amenaza, y esto conlleva dos pasos:

- El primer paso consiste en definir las consecuencias. ¿Cuáles son los resultados esperados?
- El segundo paso es revisar el curso disponible de la información y decidir si se necesitan más datos.

En términos operativos, el diagnóstico administrativo comprende cinco puntos:

1. Sistematizar la información y los datos sobre la situación o problema; cómo se está y cuáles son las tendencias.
2. Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas; jerarquizar por criterios ideológicos, políticos y técnicos.
3. El comportamiento del diagnóstico mismo; es el conocimiento de los factores más relevantes.
4. Determinar los recursos y los instrumentos disponibles, de acuerdo con los problemas que vamos a resolver.
5. El marco teórico metodológico del diagnóstico administrativo, se basa en que el pensamiento práctico se ordena siempre directamente hacia algo que puede hacer el que piensa; se quiere lograr un saber, pero sólo un saber de cómo puede hacerse esto o lo otro.

El método es la forma y manera de proceder en cualquier dominio, es decir ordenar la actividad a un fin.

Por otro lado, antes de realizar alguna acción de cambio, es necesario diagnosticar, al tiempo de trazar el camino sistemático que debe seguirse. Para esto se proponen seis orientaciones teórico- metodológicas:

1. Estrategia de intervención
2. Investigación sobre las causas del problema
3. Obstáculos ante la problemática
4. Determinación del programa de acción
5. Plan de acción para la organización
6. Criterios metodológicos para el diagnóstico

Metodología del diagnóstico administrativo.

Acorde con la propuesta de Martínez Chávez (2007), la metodología del diagnóstico administrativo se basa en la forma de proceder en cualquier dominio, ordenando actividades, orientadas a un fin, a realizar una acción de diagnóstico en las organizaciones, es necesario establecer la idea de un cambio sistemático, el cual implica lo siguiente:

- Debe definirse de manera concreta una estrategia de intervención, lo que implica definir aclaraciones en un orden congruente. De acuerdo con los mandos de la organización, es preciso identificar lo que es parte integrante del problema y lo que se excluye de él.
- La identificación de los males en la organización requiere un estudio para detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en una área funcional o en la totalidad de la institución.

Cuando existe un problema en una organización, debe investigarse cuáles son las causas de dicho problema. En el estudio del diagnóstico de las organizaciones encontramos causas esenciales:

- Causas externas. A menudo los problemas tienen su origen en un sector extraño al sector solicitante. En estos casos es necesario escuchar la opinión de dicho sector respecto de la intervención que se proyecta, pues el problema presentado, una vez resuelto, podría tener relación con muchos de los sectores restantes.

- Causas internas. Cuando se trata de causas internas del origen del problema, deberá identificarse con precisión a fin de evitar redundancias.
- Causas técnicas. Cuando el problema surja por causas técnicas, éstas pueden identificarse rápidamente al compararlas con servicios similares dentro o fuera de la organización.
- Causas estructurales. Son las más difíciles de identificar, éstas conciernen a la estructura de los puestos de trabajo, la formación y los enlaces; para abordar este aspecto en el diagnóstico, es preciso construir un organigrama con base en la realidad de la organización.

Desde el estudio del diagnóstico es conveniente pensar en las posibles soluciones, así como estudiar los diferentes procesos para alcanzar la solución a la problemática deseada. Es necesario tener habilidad para determinar los medios más convenientes que deben ponerse en práctica, tanto en el plan humano como en el material, y cerciorarse de que no existe ningún obstáculo para la operación y aplicar diversas estrategias.

El diagnóstico es el resultado de las operaciones precedentes y permite suprimir cualquier posible ambigüedad en el espíritu de los interlocutores.

El diagnóstico es una operación fundamental que siempre conviene realizar cualquiera que sea la amplitud de la operación que se lleve a cabo, nos permite apartar muchas ambigüedades, conciliar puntos de vista opuestos y en especial ayuda al solicitante a definir sus deseos, así mismo, se puede presentar el caso de que el diagnóstico es suficiente para identificar la solución del problema y la acción de la organización se realizará en excelentes condiciones.

El autor señala a lo que se enfrenta un administrador en una organización, es decir a la resolución de problemas. Sin embargo, ¿Qué método se emplea para resolverlos? Ante tal situación, Martínez Chávez (2007) señala que el hombre es capaz de crear

esquemas que le permitan pensar cómo resolverlos, ya que por naturaleza es constructor de imágenes.

Para ello es preciso la selección de un modelo de diagnóstico. En este caso el modelo del diagnóstico integral bajo la visión de sistemas, permite generar la información organizada para entender la situación esencial de una organización con un mínimo de supuestos, sin perder de vista su contexto y su razón administrativa. Este modelo se aplica con los siguientes propósitos:

- Generar retroalimentación en los administradores.
- Propiciar la aplicación de medidas correctivas.
- Desarrollar habilidades para que detecten problemas potenciales y los resuelvan de forma preventiva.
- Descubrir oportunidades de desarrollo y enriquecimiento del trabajo.

Así mismo dicho modelo establece los siguientes criterios del diagnóstico: debe tener en cuenta la historia y el porvenir de la institución y relacionarlos con el estado actual; debe relacionar a la institución con el medio que lo rodea; que incluya información organizada en forma significativa sobre el conjunto de elementos interrelacionados que integran la institución; la identificación de problemas y oportunidades de desarrollo deberá efectuarse bajo un criterio institucional; debe considerar la descripción de las normas sociales que rigen en las situaciones estudiadas; y debe ajustarse al tiempo disponible para que, oportunamente, pueda disponerse de la información fidedigna sobre la situación de la institución.

Por otro lado, se señalan los subsistemas que considera este modelo, los cuales son:

- Teleológico. En este se fundamenta la congruencia de los objetivos con las metas. Y considera dos principios: De unidad de objeto y Principio de la eficiencia.
- Organizacional. Toma en cuenta la existencia de estructura; la realidad estructural; la distribución de funciones y por procesos; las unidades de organización; la comunicación y estructura; la toma de decisiones; y los conflictos en la estructura.

- Social y del personal. Considera la función o proceso del individuo; la visión del individuo respecto de la institución; el aprovechamiento del personal ante los procesos; el desarrollo de habilidades; la integración de equipos de trabajo; la coordinación entre grupos de trabajo; y, el manejo de conflictos.
- Jurídico. Hace referencia a la naturaleza de la institución y al marco jurídico; a la relación entre la legalidad y la acción administrativa; a la adecuación de la actividad administrativa a la legalidad; a la función jurídica; a los procedimientos y procesos jurídicos; al órgano jurídico y atribuciones; y, a la competencia y eficacia del órgano jurídico.
- Funcional o estratégico. Considera los conocimientos funcionales; la planeación del trabajo; el establecimiento de estándares o indicadores de eficiencia; los manuales de administración; y, la capacidad de adaptación.

Por lo tanto, para la obtención, ordenamiento y análisis de la información se toman en cuenta los siguientes aspectos: la información básica para el diagnóstico; la descripción y análisis de la organización; la interpretación de la información; y el análisis y conclusiones.

Para la concentración de los puntos anteriores sobre el modelo del diagnóstico integral, el autor plantea las instrucciones para el llenado del concentrado final del diagnóstico, el cual considera la clave; la periodicidad; el nombre del área; los niveles; las situaciones detectadas internas o externas; reflejadas en los subsistemas básicos para el diagnóstico; y finalmente las notas adicionales.

Información necesaria para el diagnóstico

La información necesaria para la elaboración de un diagnóstico en una organización debe de contar con una visión entre la realidad y la percepción, ya que la adquisición de conocimiento del objeto de estudio debe observarse en base a los métodos aprobados para la obtención de datos, los cuales son relativos a la organización institucional y al personal.

La generación de información debe de buscar el factor de objetividad, el sistema administrativo de información define un proceso metodológico cuyas etapas sirven como guías de acción en el marco del enfoque de sistemas; debe de identificarse: los objetivos del sistema, los centros destinatarios de la información, las necesidades y las carencias de información.

De acuerdo a Martínez Chávez (2007),

”La organización es un conjunto de sistemas integrado por subsistemas interrelacionados, a su vez es una componente de sistemas más grandes como la administración pública federal, la economía nacional y la comunidad, la cual es permeable y la influyen los demás subsistemas, Así la organización se considera como un sistema abierto, la concepción de un organismo como un sistema abierto requiere considerar sus tres funciones principales: a) el mantenimiento del equilibrio entre sus subsistemas internos; b) el mantenimiento del equilibrio entre el sistema y los otros sistemas; y c) el mantenimiento del equilibrio entre el subsistema en sí mismo y los sistemas mayores de los cuales es parte, con el fin de sobrevivir”.

Por lo que las organizaciones pueden entenderse como un organismo vivo, pues están sometidas a las leyes del equilibrio del crecimiento y de la adaptación que amenazan a cada organismo en el curso de la existencia. Para asegurar el crecimiento de la organización pública, es necesario detectar rápidamente los disturbios con el fin de corregir las fallas y realizar adaptaciones requeridas.

El diagnóstico estudia como prioridad la organización en su conjunto, así como la cantidad de procedimientos existentes en ésta, de manera que es posible captar los equilibrios de su estructura, considerada desde un doble punto de vista: económico y ante todo humano.

El diagnóstico administrativo en la educación preescolar

Marco de Referencia

Información del Sector Álvaro Obregón III.

Para conocer el diagnóstico de las funciones realizadas por las directoras de un sector educativo de Educación Preescolar, se seleccionó, en la Delegación Álvaro Obregón, al Sector III perteneciente a la Coordinación de Educación Preescolar N° 4 de la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar (CSEP).

La Coordinación Sectorial de Educación Preescolar tiene cinco Coordinaciones de Educación Preescolar.

- La Coordinación Preescolar 1 abarca la Delegación de Gustavo A. Madero dividida en 6 Sectores.
- La Coordinación Preescolar 2 abarca las Delegaciones, Azcapotzalco con 3 Sectores, Cuauhtemoc con 3 Sectores, y Miguel Hidalgo con 2 Sectores.
- La Coordinación Preescolar 3 abarca las delegaciones Benito Juárez con 2 Sectores, Coyoacán con 3 Sectores y Tlalpan con 3 Sectores.
- La Coordinación Preescolar 4 abarca 3 Delegaciones, Álvaro Obregón con 3 Sectores, Cuajimalpa y Magdalena Contreras.
- La Coordinación Preescolar 5 abarca las Delegaciones de Iztacalco con 2 Sectores, Tlahuac con 2 Sectores, Venustiano Carranza y Xochimilco con 3 Sectores.

La Coordinación Preescolar No. 4, no cuenta con Coordinadora Regional desde el mes de noviembre del año 2005. Asumiendo las gestiones la Jefa del Departamento de gestión de esa Coordinación.

Los Jardines de Niños de este Sector están distribuidos en 26 colonias. Las colonias de esta delegación presentan las siguientes características: asentamiento en zonas de barrancas de difícil acceso, incluyendo lugares que fueron minas de arena y que fueron tiraderos y depósitos de basura.

La zona geográfica donde se encuentra este sector educativo es de las más irregulares de la Delegación Álvaro Obregón, los Jardines de Niños están distribuidos en 29 colonias de esta demarcación situada en la parte sur-poniente del Distrito Federal, una de las características principales es que la mayoría de las viviendas se encuentran construidas en zonas minadas, algunas áreas fueron tiraderos de basura. Las principales colonias son El Pirú, Jalalpa, Cañada, Reacomodo el Cuernito, Santa Fe, Vasco de Quiroga, COVE, Lomas de Becerra, Estado de Hidalgo y Piloto. En general cuentan con todos los servicios públicos y los problemas a los que se enfrenta la comunidad son de asentamientos irregulares en barrancas, y difícil acceso, existe el narcomenudeo, vandalismo juvenil y hay poca seguridad pública. El terreno no es plano y en época de lluvias se tienen constantes inundaciones, propiciadas también por la gran cantidad de basura, que se acumula tapando las coladeras y derrumbes constantes, pues en gran parte son zonas minadas. Es notable la problemática que presenta la basura, ya que se encuentra en cada calle, fuera de los planteles escolares y principalmente en las barrancas; en “La Cañada” se acentúa el problema de la basura, aunado al fuerte olor de aguas negras que ahí se percibe.

En la zona de “La Cañada” existen constantes congestionamientos viales, ya que el camino cuenta con un solo carril en cada sentido y para subir a colonias como La Cañada, Jalalpa y Jalalpa el Grande, se dificulta el acceso, por la gran cantidad de vehículos que transitan por el estrecho camino, acrecentándose la problemática en caso de accidentes.

La Avenida Camino Real de Toluca es muy transitada ya que es el paso más accesible para llegar a la zona comercial de Santa Fe. Esto ocasiona muchas veces retrasos involuntarios en el personal que labora en los planteles ubicados en las zonas de este Sector.

Respecto al tipo de viviendas, están constituidas por casas de concreto, madera, lámina, cartón, y en algunos casos los tubos de drenaje profundo sirven de vivienda.

Las familias en su mayoría perciben un salario que no es fijo y que se encuentra muy por debajo del salario mínimo. Las actividades económicas a que se dedican los padres de familia son: el pequeño comercio, la construcción, venta de drogas; y empleos como chóferes, albañiles, obreros, empleados, vendedores ambulantes, limpiaparabrisas, payasitos, robo de autos o casas habitación, etc.

El nivel de instrucción, en su generalidad, es de los primeros años educación primaria y en muchos casos no saben leer ni escribir las personas adultas.

Se presentan muchos casos de familias desintegradas, sin figura paterna, madres que trabajan para ayudar a la economía familiar por lo que muchas veces los hijos quedan al cuidado de terceras personas, en el mejor de los casos; ya que en otros casos son encerrados en sus viviendas, hasta que llegan de trabajar los padres.

En algunos lugares los abuelos paternos y maternos tienen el control sobre las nuevas familias que se forman y viven cerca.

Se presentan casos de alcoholismo y drogadicción en diversos miembros de las familias y a veces, terminan en el reclusorio por no resolver los problemas adecuadamente.

Existen constantemente casos de accidentes en el hogar a veces funestos o irreparables por falta de previsión de las medidas mínimas de cuidado hacia los niños y niñas por parte de los adultos.

El sector educativo se conforma por seis zonas escolares, 32 Jardines de niños oficiales, 14 particulares incorporados y 35 planteles preescolares particulares no incorporados y se cuenta con un Centro de Atención Psicopedagógico de Educación Preescolar (CAPEP).

Como en cualquier escuela, la dirección escolar es la responsable de la organización y funcionamiento de las escuelas, y se encarga de coordinar el proceso administrativo, pedagógico-didáctico, organizacional y comunitario del plantel.

Los subsistemas que se consideran en éste diagnóstico administrativo son cinco y son los siguientes: Subsistema teleológico, Subsistema jurídico, Subsistema organizacional. Subsistema funcional o estratégico y Subsistema personal social.

Subsistema Teleológico. En este subsistema se fundamentan la congruencia de los objetivos con la misión, visión y las metas de la organización.

La misión de la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar es la siguiente:

“Somos una institución que brinda atención educativa de calidad a los niños de 3 a 5 años 11 meses de edad, a través de diversas alternativas de atención, que promuevan la adquisición de competencias que les permitan integrarse con éxito en los ámbitos escolar, familiar y social”.

La visión “La educación preescolar será obligatoria y reconocida socialmente como necesaria para el desarrollo de las competencias de niñas y niños de 3 a 5 años 11 meses de edad, que les permitan continuar aprendiendo y les faciliten transformar su entorno social y natural”.

El Sector Álvaro Obregón III, cuenta con una Jefatura de Sector cuya principal función es la de regular que se aplique la normatividad que permita que se genere un servicio de calidad en la educación básica, tomando en cuenta los propósitos y compromisos de la Educación Preescolar en beneficio de una Escuela de calidad, comprender y valorar el quehacer pedagógico de las Supervisoras de zona y del personal directivo de cada uno de los jardines de niños del Sector Educativo, para que la educación sea una vía importante en la transformación de la sociedad, satisfaciendo los requerimientos de formación y aprendizaje de los niños y niñas preescolares.

Es necesario considerar el concepto de constructivismo en la educación, en donde cada individuo aportará sus habilidades enriqueciendo a los demás y viceversa para lograr la apropiación del conocimiento. que nos lleva a la diversidad atendiendo a todos y cada uno de los alumnos (as) sin distinción, con este propósito se deben evaluar las competencias de cada alumno posee y de ahí partir para planear y llevar a cabo las actividades que en un clima favorable para el aprendizaje, que le ayuden a ser copartícipe en la toma de decisiones, alentándolo a enfrentar con éxito cualquier situación de la vida escolar, al ayudarlo a descubrir sus posibilidades de acción, razonamiento y lenguaje, invitando y comprometiendo en todo momento a los padres y madres de familia durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Un aspecto que debe tomar en cuenta la directora para orientar y asesorar al docente para elegir las actividades acorde con los intereses de los niños y de conformidad al programa de educación preescolar; es que se debe preguntar si la actividad en cuestión ofrece posibilidades para pensar y actuar y qué significado tendrá para sus alumnos(as) de acuerdo a sus competencias, para que de esta manera el alumnado vayan construyendo su propio conocimiento en función de aprendizajes significativos que los lleven a aplicarlos en diferentes situaciones de la vida cotidiana.

Subsistema Jurídico. Corresponde al marco jurídico en el cual se fundamenta la organización a fin de conocer derechos y deberes.

Marco legal

Artículo 3º. Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, los poderes legislativo y ejecutivo federal y la propia Secretaría de Educación Pública como parte integrante de este último, en el ejercicio de sus facultades han emitido una serie de disposiciones jurídicas, conformando el marco jurídico nacional en materia educativa. Esta normatividad se divide en dos: Legislación laboral y legislación educativa. A continuación se mencionan éstas.

Legislación Laboral:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado
- Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.
- Reglamento de Escalafón

Legislación Educativa:

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley General de Educación.
- Ley que crea el Comité Administrativo del Programa Federal de Construcción de Escuelas.
- Reglamento de la ley que creó el comité administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.
- Reglamento de Asociación de Padres de Familia.
- Decreto mediante el cual se fija el Consejo de Fomento Educativo CONAFE.
- Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica.
- Manuales.
- Acuerdos
- Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de Educación Preescolar ciclo escolar (Acorde con el ciclo escolar correspondiente)
- Circulares.

Dichas normas jurídicas tienen una jerarquía respecto a su importancia, naturaleza y ámbito de aplicación las cuales regulan los servicios educativos que presta el Estado y los particulares con autorización para impartir educación.

Estas normas deben ser conocidas por el sector educativo, para guiar su actuación y cumplir con responsabilidad la función que se desempeña, así como conocer derechos y obligaciones que todo trabajador al servicio de la educación tiene.

Subsistema Organizacional. Se refiere a la información de la organización institucional.

La Jefatura del Sector Álvaro Obregón III de Preescolar está ubicada en la calle de Rufina N° 52 colonia Tacubaya, delegación Miguel Hidalgo. Coordina 32 Jardines de Niños oficiales, 9 de estos de doble turno (matutino y vespertino), 2 de turno continuo (Servicio Mixto) distribuidos en seis zonas y un Centro de Atención Psicopedagógico de Educación Preescolar (CAPEP).

Tiene seis plazas de supervisoras de zona, faltando una por cubrir, en general no se cubren todos los puestos directivos, ya que los trabajadores se incorporaron al programa de retiro voluntario y no es fácil sustituirlos.

Los planteles están distribuidos acorde a las 6 zonas asignadas :

- ZONA 89, con 3 jardines de niños oficiales matutinos, 1 jardín de niños oficial vespertino
- ZONA 122, con 5 jardines de niños oficiales matutinos, y 2 jardines de niños oficiales vespertinos;
- ZONA 133, con 3 jardines de niños oficiales matutinos, 2 jardines de niños oficiales vespertinos, 1 jardín de niños oficial con servicio mixto ;
- ZONA 165, con 4 jardines de niños oficiales matutinos, 1 jardín de niños oficial vespertino;
- ZONA 166, con 4 jardines de niños oficiales matutinos, 2 jardines de niños oficiales vespertinos;
- ZONA 219, con 2 jardines de niños oficiales matutinos, 1 jardín de niños oficial vespertino, 1 jardín de niños oficial con servicio mixto.

En todas las zonas se tienen aproximadamente 3 a 4 jardines de niños particulares incorporados y de 5 jardines de niños no incorporados, pero no se tomaron en cuenta para este diagnóstico por ser su organización muy diferente a los oficiales.

En los dos Jardines de Niños con servicio mixto de este sector, se ha puesto especial atención en la verificación del buen funcionamiento del servicio, así como en la adecuada atención que deben de dar tanto a los niños y niñas como a los padres y madres de familia ya que se brinda el servicio de comedor y este requiere de extremar medidas higiénicas y por la tarde se organiza el trabajo educativo por medio de diferentes talleres.

Cabe mencionar que la matrícula tuvo un incremento del 12% en el caso de Jardines de Niños oficiales y de un 3% en el caso de los particulares.

Subsistema Funcional o estratégico. Referente a la base común de conocimientos sobre el funcionamiento o estrategias de los procesos de la institución.

En este diagnóstico lo más importante es el funcionamiento de las escuelas en donde la directora es la responsable de coordinar, asesorar y dar seguimiento al proceso administrativo del plantel.

ZONA 89. En estos planteles hace falta, mayor labor de acompañamiento y asesoría por parte del directivo a las docentes y cumplir con la normatividad básica. El personal de apoyo al servicio educativo es comprometido y cumple con su labor fuera de su horario laboral.

ZONA 122. Es necesario fortalecer el trabajo colegiado y que las directoras conozcan y apliquen la normatividad básica. Debe realizarse un cambio de actitud entre el equipo y se requiere mayor orientación por parte de las directoras. Hace falta mayor compromiso y respeto a los acuerdos que se tienen en las reuniones o Consejos Técnicos.

ZONA 133. Urge un cambio de actitud en general de todo el personal directivo de la zona ya que no se trabaja conforme a los lineamientos que establece CSEP. En la mayor parte de los planteles se nota la falta de asesoría.

ZONA 165. Urge reorganizar aspectos administrativos para que la documentación se entregue en tiempo y forma y no ocasione inconformidades entre las directoras. En todos los planteles se cuenta con equipo de trabajo directivo y docente fuerte y comprometido; falta asesoría para que exista una correcta prevención de los recursos, falta mejor organización de tiempo y espacios para mejorar la organización del trabajo docente.

ZONA 166. Faltan tres directoras y cinco docentes en los planteles que conforman esta zona. Urge cambio de actitud en la mayoría de las docentes para su labor educativa con mayor compromiso y disposición no mantienen relaciones armónicas entre ellos; hace falta mayor prevención de recursos; utilización de todos los espacios del plantel.

ZONA 219. Se requiere que las directoras en general conozcan la normatividad y la gestión administrativa para poder guiar y orientar al personal docente en el cumplimiento y manejo de estos aspectos. Hace falta que el personal docente trabaje colegiadamente guiado por sus directoras; se requiere mayor aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta cada plantel y utilización efectiva del tiempo. Además de establecer canales adecuados de comunicación que faciliten que la información llegue a todo el personal de manera oportuna y adecuada. Falta un verdadero trabajo conjunto entre las docentes.

CAPEP. Cuenta con un directivo que conoce las gestiones administrativas y organización de estos centros. Falta coordinación con el personal especialista; la información que se transmite es poco clara y confiable. Las relaciones interpersonales son adecuadas, así como la comunicación entre el personal. El liderazgo y tarea precisa en planeación y control de la operación es ejercida por la Directora. Falta constantemente personal especialista para cubrir la atención de los niños con

necesidades especiales. El personal especialista es comprometido y esta centrado en su tarea aportando ideas innovadoras en los Consejos Técnicos de cada plantel. De la población infantil del sector el 4.7% es atendido en aula de apoyo, el 8.1% en aula regular y el 14.3% está en observación.

Se enuncian algunos programas a los cuales dentro de las funciones del directivo tiene que implementar y dar seguimiento

PROGRAMA PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL DE LA SALUD DEL ESCOLAR, en todos los planteles del Sector, las directoras deberán organizar junto con las Educadoras las entrevistas a los padres de familia y registrar la información en la Guía para las Atención Integral de la Salud del Preescolar, a fin de llevar un seguimiento que contribuya a propiciar la formación de hábitos y actitudes para la preservación de la salud. SEMANAS NACIONALES DE SALUD Y DE SALUD BUCAL, el personal del sector Salud realiza acciones acordes con el programa. VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA, se realizan acciones permanentes a fin de atender oportunamente los eventos que puedan afectar la salud de los escolares, así como para prevenir que se extiendan brotes, para lo cuál se esta en constante comunicación con la jurisdicción sanitaria correspondiente. Aunque se llevan las entrevistas de manera confidencial muchas veces la información es dada de manera general en reuniones de padres de familia. Se le da poca importancia en algunos planteles y solamente es un requisito que cumple el directivo para informar a las autoridades.

CRUZADA ESCOLAR PARA LA PRESERVACIÓN Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, todos los jardines de niños del Sector ya han conformado su club ambiental que de acuerdo al diagnóstico que realizaron al respecto y la asesoría del promotor ambiental, han comenzado a desarrollar su plan de trabajo enfocándose a promover el fortalecimiento de valores, hábitos, conocimientos, actitudes y habilidades relacionados con el uso eficiente de los recursos naturales y la protección del ambiente, en estas actividades se involucra toda la comunidad educativa, algunos jardines de niños realizarán visitas a centros de interés ambiental. Sin embargo en la práctica no se

observa una vinculación con la comunidad debido a que en las calles hay mucha basura y poco a poco van terminando con la vegetación existente. Tal parece que este programa solo cubre un requisito administrativo en lugar de una proyección a la comunidad y una adecuada obtención de los beneficios propios del programa.

PROGRAMA DE SEGURIDAD Y EMERGENCIA ESCOLAR EN EL DISTRITO FEDERAL, a la fecha ya se han constituido o renovado los Comités de Seguridad Escolar en cada jardín de niños, mediante un Acta Constitutiva, planeando las actividades a desarrollar durante el ciclo escolar y se han estado implementando simulacros, también ya se llevó a cabo la recarga de los extintores de cada jardín de niños. y el diagnóstico de las necesidades de seguridad en el interior de cada plantel, todo esto con la finalidad de ejercitar comportamientos de autocuidado, sin embargo no se le ha dado la importancia que el programa requiere en cuanto a la implementación de acciones que realmente garanticen una seguridad y una conciencia para actuar en casos de emergencia. No existe una cultura de seguridad y emergencia escolar y esto se hace notorio al concretarse dentro de los planteles a cumplir con la constitución de Comités de Seguridad, sin aprovechar aspectos del Programa como pláticas, acciones y seguimiento de las actividades de dichos comités de manera cotidiana durante todo el ciclo escolar.

PROGRAMA SIIEPRE EN EL D. F. Con este programa se atiende en las escuelas las preinscripciones anticipadas del mes de febrero y las inscripciones en todo el año acorde con los lineamientos de la SEP, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. La directora de cada plantel es la encargada de que se de en tiempo y forma la información solicitada constantemente por la Coordinación Sectorial. La función que desempeña va desde ser la capturista hasta la responsable de los datos fidedignos que se envían a la institución. Se carece de máquinas actualizadas, por lo general se envían a los planteles computadoras de segunda mano que pertenecieron a otros niveles educativos.

PROGRAMA DE DESAYUNOS ESCOLARES EN EL DISTRITO FEDERAL. En todos los planteles se han elegido por medio de votación entre los padres de familia , las vocalías encargadas de los desayunos escolares y se les han brindado las asesorías necesarias por parte de los directivos de las escuelas, para llevar a cabo su funcionamiento en beneficio de los niños preescolares. Hace falta asesoría y concientización tanto a las docentes como a los padres de familia de la comunidad escolar para que se de un manejo y utilización adecuado en los desayunos a los escolares y dar la importancia que este programa proporciona a la salud de los educandos.

PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA. En este programa intervienen las docentes por medio de comisiones para dar a conocer la bibliografía basada en diversos cuentos infantiles, que tienen que estar en cada aula y que proporciona la SEP. Cada escuela por medio del proyecto escolar selecciona las estrategias más adecuadas para llevar este programa y la directora tiene que llevar seguimiento y evaluación del mismo. El programa de Lectura es llevado en algunos jardines de niños con mucho entusiasmo, pero en otros se realiza por cumplir con aspectos administrativos. En su mayoría hay docentes que con su entusiasmo y apertura logran que los padres de familia se involucren en las actividades planeadas con respecto a la lectura de la diversa bibliografía para los preescolares y compartan con sus hijos de gratas experiencias.

ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA. En todos los planteles escolares se han constituido las asociaciones de padres de familia, comúnmente conocidas sus actividades como “mesa directiva”. Estas asociaciones tienen como objetivo realizar acciones vinculadas con las escuelas en beneficio de los educandos que asisten a los planteles oficiales principalmente. El directivo escolar al inicio de cada ciclo convoca a una asamblea a todos lo padres de familia que son los tutores de los educandos, que asisten a las escuelas. Los padres de familia, por votación, van eligiendo a quienes quieren que los representen como parte integrante en las decisiones y actividades que realizan durante un año escolar. Se ha observado que el funcionamiento de estas asociaciones es acorde con la asesoría que brinde el directivo o las autoridades de la

comunidad educativa. Este es actualmente uno de los mayores problemas que enfrentan las escuelas pues se tienen problemáticas poco resueltas, que por falta de asesoría y comunicación entre directivo y representantes de la Asociación de Padres de familia, no se resuelven dentro de la escuela y se tiene que recurrir al la Contraloría de la SEP.

ORGANOS DE PARTICIPACION SOCIAL. Se forman con la participación de la comunidad educativa, principalmente con los padres de familia con la diferencia que aunque sus hijos ya no formen parte de esa escuela puedan apoyar en las actividades que se llevan a cabo en el plantel. Participan también los docentes, directivos y personas preocupadas por mejorar su comunidad. Poco se trabajado con los órganos de participación social , ya que falta mayor conocimiento de cómo deben funcionar en las escuelas y se requiere de mucha participación por parte de la Delegación Política. Además en tiempos de cambio político la Delegación Política busca con las actividades que realiza en las escuelas ganar su aceptación para obtener votos a favor de su partido. Muestra de ello se nota en la pintura de las fachadas de las escuelas las cuales son pintadas por la delegación Álvaro Obregón que, de acuerdo al partido que representa el delegado de la demarcación, se pintan de azul o de amarillo.

Subsistema Social-Personal. Los planteamientos se refieren a los aspectos sociales del personal que participa en la organización desde el punto de vista individual.

Las formas de elección para ser directivo, y en muchas ocasiones dejar de ser docente frente a grupo y dedicarse a lo "administrativo" es la aspiración de muchas educadoras. Actualmente existen dos formas: la formal en la que por medio del escalafón vertical acorde con los estudios y antigüedad se obtiene un puntaje, y por medio de un Boletín se dan a conocer las plazas vacantes. Se concursa y obtiene la plaza por dictamen.

La otra forma es por propuesta, cuando una autoridad superior decide que la persona en un momento dado reúne los requisitos y es promocionada a un puesto superior. Actualmente se les está exigiendo que estudien la licenciatura en Educación Preescolar.

El personal directivo de este Sector presenta las siguientes características:

La edad promedio es de 35 a 45 años y en su mayoría son madres de familia con hijos adolescentes. En su conjunto, el concepto que tienen de sí mismas como personas triunfadoras es bajo.

Un 80% considera que todas las autoridades deben de decirles lo que tienen que realizar. Un 70% es responsable económicamente del sustento en el hogar. Viven cerca de sus lugares de trabajo en un 90%. Un 30% cuenta con automóvil propio. Solamente 5 directoras contaban con estudios de Licenciatura en Educación Preescolar. Ninguna cuenta con estudios de postgrado o especialidades. Únicamente cuentan con los cursos de actualización, que se dan de manera obligatoria al inicio del ciclo escolar o los que imparte la CSEP en el horario laboral.

Por su formación, las directoras en este Sector no están familiarizadas con los términos que se emplean en las Ciencias Administrativas.

Actualmente las educadoras más jóvenes están actualizadas (un 20% tienen maestría) en los sistemas informáticos y su uso en el control administrativo. Las directoras con más experiencia en la función, no cuentan con las técnicas modernas y pocas procuran adquirir una computadora propia. La lectura de documentos es escasa y por lo regular dependen de las decisiones que han sido tomadas por las supervisoras o demás autoridades.

Escasamente conocen la normatividad vigente, por lo cual cometen diversas fallas, afectando en muchas ocasiones al personal a su cargo.

El trabajo administrativo es tan rutinario que poco supervisan y asesoran el aspecto didáctico- pedagógico, y dejan en las educadoras el proceso de enseñanza-aprendizaje “porque ellas saben más”.

En los padres de familia se apoyan para las decisiones financieras y en ocasiones estos realizan acciones organizativas, que competen solamente al directivo. No pueden trabajar en equipo, en virtud de las diversas rivalidades ocasionadas por la falta de comunicación entre las personas que integran las diversas zonas.

La comunicación se basa en el rumor, chisme, o teléfono descompuesto sin querer enfrentar la realidad de los problemas que esto ocasiona.

Recurren muy poco al Sindicato Nacional de Trabajadores al Servicio de la Educación para sus conflictos laborales.

Son poco dispuestas al trabajo coordinado, hay mucha resistencia al cambio por sistema, hasta que comprenden todo el contexto aceptan los cambios. En general son personas poco susceptibles a la motivación.

Los Retos Actuales del Directivo

El tiempo transcurre rápidamente y el directivo escolar está siendo rebasado por una corriente de cambios fundamentales culturales y administrativos que se están presentando en el entorno profesional, los cuales tienen principalmente un enfoque empresarial. Este directivo debe tener la capacidad e inteligencia suficientes para reconocer tendencias, para formular las preguntas correctas y para utilizar la información disponible, con el fin de responder al ritmo de cambio en el que se encuentra inmersa nuestra sociedad.

Cuando reflexionamos acerca del objetivo que tiene la función que ejerce el directivo en un plantel educativo, nos damos cuenta que él es la pieza fundamental para que en dicho plantel se realice un buen desempeño educativo, por tal razón se hace obligado pensar que tendremos que aventurarnos a exigir un nuevo cambio de actitud en el directivo.

El directivo moderno posee en general una formación empírica, producto de su experiencia como docente, de la preparación personal en el campo educativo, que le permite de acuerdo a sus cualidades positivas tener más o menos éxito en su labor. Pero debido a esa formación empírica comete, sin darse cuenta, una serie de errores, y se conduce muchas veces a través de formas negativas de pensar, que le ocasionan diversas dificultades con sus superiores, con sus compañeros de trabajo, con su propio personal, con los padres de familia, y en fin, con la propia institución.

El directivo de una escuela es la persona que tiene actualmente una exigencia mayor por parte de la comunidad educativa, considerando que las funciones que realiza son prioritarias para el buen desempeño de los y las docentes, para el mejoramiento del plantel y lo más relevante, para lograr que el aprendizaje de los niños y niñas en cada aula sea de calidad.

Las deficiencias personales que presenta el directivo, como producto de la falta de preparación administrativa organizada e integral, dan como resultado que se presente en él, un desgaste excesivo de energías físicas y mentales, así como la necesidad de dedicar prácticamente todo el tiempo disponible al trabajo, con la consecuencia en casa en la que poco a poco se ocasiona detrimento de la calidad de su vida familiar y social, la propia educación, el descanso y la diversión. Al final se da cuenta que solo ha estado girando en un círculo vicioso sin resolver completamente ningún problema, hasta que incluso puede ver mermada su salud, ante el agobio de que se le presenten tantas peticiones, requerimientos y conflictos y que no puede resolver.

El nuevo reto al que se enfrenta el directivo es, primero cambiar el antiguo paradigma de dedicar todo su tiempo al servicio de la administración, sin separarse de ésta, sino mas bien entender la administración al servicio de la educación, por medio de la utilización de la planeación, la organización, el control y la dirección con el objeto de apoyar la labor del directivo de una escuela. El director tiene ahora además de las labores administrativas, la función de asesorar al docente y apoyarlo, por medio de la creación de espacios de análisis, de reflexión, de discusión. Además tiene que aclarar

dudas, por lo que debe leer más, capacitarse y actualizarse en la función docente, ya que pertenece al grupo de formador de formadores.

La actualización nos exige prepararnos en todos los aspectos, no sólo en las nuevas corrientes de aprendizaje, sino en lo más relevante de las tecnologías, de los enfoques de la corriente moderna de la administración, a través del dominio de diferentes herramientas básicas para el directivo, como son la toma adecuada de decisiones, la delegación de autoridad, el establecimiento de relaciones humanas efectivas, en fin las herramientas que nos ofrece la administración, además debe ser un profesional de la educación para que tenga ideas innovadoras, y sobre todo una visión más clara de adonde quiere llegar como líder académico.

El trabajar por medio de redes y aprender a trabajar en equipo aligera la carga del cambio al que se enfrenta en los momentos de crisis, el conocimiento de las técnicas de dirección aplicadas en el ámbito educativo contribuyen a que realice su labor con eficacia y eficiencia. (Loera Franco, 2002).

De acuerdo a lo que se refiere el autor Rafael Loera Franco (2002), con respecto al directivo ante los problemas que se le presenten, puede optar por las siguientes soluciones:

- Adquirir preparación administrativa necesaria y el cambio ideológico adecuado para hacer una mejor delegación del trabajo.
- Continuar con la presente situación de desgaste excesivo, hasta el momento en que las condiciones físicas y mentales se lo permitan.
- Cambiar de actividad, y regresar a un puesto donde el trabajo sea solamente de ejecución personal.

Considerando que la primera posibilidad es la que elija todo directivo que quiera realmente cambiar, requiere de un pensamiento y actitud positiva ante los retos que tiene que enfrentar. Actualmente se nos habla de un director ejecutivo ¿Qué es ser director ejecutivo? ¿Cómo es un director ejecutivo?.

El profesional de la Administración

Para poder realizar una excelente gestión es necesario conocer qué es administrar como inicio, y es esta la idea que surge ahora, en el sentido de que la función de administrar es una verdadera profesión, y quien la ejerce es un auténtico profesional. ¿Esto se aplicaría al director de un plantel? Antes de apresurarnos a contestar nos preguntaremos ¿qué es una profesión?

En los diccionarios y conforme a las referencias encontramos que es “Acción y efecto de profesar, Empleo facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente. (Diccionario Léxico Hispano)

Toda profesión es una actividad, que apoyada en conocimientos especializados, se practica y ejerce, para instruir, aconsejar, y servir a otros. Considerando que la amplitud de lo que es la profesión esta implícito en la misma actividad que se realiza puesto que a veces a la actividad profesional se le da principalmente una connotación económica. Esto es mas sustancial y profundo. La profesión no es algo añadido en la personalidad del hombre. Al contrario, la profesión es un actuar que necesita incorporarse a la vida de quien la ejerce e impregnarse de ella, para hacerla autentica..

Las profesión es algo que se vive y da una manera de actuar. Y el vivir la profesión comprende la inteligencia, la voluntad, el carácter y la sensibilidad, para proyectarla hacia los demás con una clara visión y sentido de responsabilidad social.

En el ejercicio de la profesión se tienen fines compartidos en lo que la misma profesión requiere y los propios: como son el de instruir, guiar, aconsejar o servir. Ahora bien, ¿en qué forma y medida la administración responde a tales exigencias?

El desarrollo de Ejecutivos

El problema ha sido enfocado por quienes señalan la necesidad de planear, programar y realizar sistemáticamente una amplia labor educativa a la que se le ha dado el

nombre de “desarrollo de ejecutivos” Esto no es un simple adiestramiento. Adiestrar es dar destreza. La destreza es una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada, en los aspectos físicos de trabajo. El adiestramiento, aún impartido técnicamente, se refiere más bien a empleados y obreros. Esto no es propiamente un desarrollo de ejecutivos. Tampoco lo es la capacitación. Esta tiene por objeto proporcionar conocimientos, principalmente de carácter científico. Es una instrucción especializada. Atañe, casi siempre, al aspecto intelectual del trabajo. Se puede decir que todos los ejecutivos la requieren, pero su campo de acción es muy limitado en comparación con lo que debe contener un verdadero plan de desarrollo. Este tiene que comprender íntegramente al individuo. Es toda una formación de la personalidad. Considerando que se tiene que principiar con un análisis del temperamento del individuo, como base inconvencible e inalterable que se adquiere por la vía de la herencia. Ahí deben descubrirse los factores favorables que influirán en toda la conducta posterior. Comprende la formación del carácter a través de una serie de hábitos que se forman por la acción de la voluntad aprovechando los rasgos favorables del temperamento. Estos hábitos serán la segunda naturaleza del ejecutivo. Su más útil fortaleza es la espontaneidad de una conducta bien orientada y un valiosísimo recurso para frenar las desviaciones emotivas de su temperamento.

Gestión de calidad: como premisas básicas son las personas

La Gestión de Calidad, la conceptualizamos como al conjunto de acciones inherentes al desempeño del personal en general, vinculadas entre si para coordinar, dirigir y controlar a las organizaciones en lo referente al servicio o producto, que otorga el centro educativo preescolar a sus educandos con un cumplimiento de requerimientos, son solicitados por sus usuarios al analizar estas reflexiones por nosotros la base fundamental esta en las personas. Es así que los principios fundamentales de la Gestión de Calidad se basan en una concepción del ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad.

El modelo de Gestión de Calidad que se propone se fundamenta en la política y objetivos de calidad así como en su planificación en lo teórico en tres premisas distintas

y complementarias de la gestión en el crecimiento y desarrollo humano y organizacional, cumpliendo con los requisitos de la Norma de Certificación mínimos: Sistema de Gestión de Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Realización del Producto o Servicio y Medición, Análisis y Mejora continua

- **Primero:** en la Teoría Y de Douglas McGregor,
- **Segundo:** en la Jerarquía de Necesidades Humanas.
- **Tercero:** en la Integración de Necesidades de las personas con las demandas de la actividad y de la organización.

Este modelo teórico se une con el fundamento práctico a través del Círculo de la Calidad e integración de equipos de trabajo, que integra las etapas de generar Ideas bajo una visión participativa, se debe de seguir las etapas siguientes: Planificación, Realización, Evaluación y Mejoramiento y se aplica a las áreas de gestión en la organización educativa.

Premisa Fundamental en la Gestión de Calidad Educativa, el ser humano es muy importante en este enfoque bajo los principios de la Teoría X y la Teoría Y.

Daremos algunos datos relevantes del autor en el cual nos basamos para esta propuesta, en la década de 1960, Douglas McGregor, un profesor de gestión de la Escuela de Negocios del Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), publicó el libro *El lado Humano de la Empresa*, donde define una forma de desarrollo organizacional basada en una nueva concepción del ser humano. McGregor hace una comparación dramática de concepciones divergentes que había observado en organizaciones, y llama a pensar en la crítica necesidad de humanizar las empresas y organizaciones como condición necesaria para avanzar en un mundo cada vez más complejo. (Heil, 2001).

Las conceptualizaciones antagónicas del ser humano en las Teorías X e Y identificadas en la práctica y definidas teóricamente por McGregor. La Teoría X muestra

desconfianza en el ser humano las organizaciones que utilizan esta Teoría pierden el beneficio esperado de las potencialidades de su colaboradores. En el otro extremo están las organizaciones donde prevalece la Teoría. Y. que encuentra fundamento en una amplia preocupación por la persona, humaniza a las empresas y se observó que los retornos son significativamente más altos en beneficio de las organizaciones y de las personas. (Heil, 2001)

Teoría X

Las características son:

- A las personas no les gusta trabajar
- La mayoría de las personas considera que trabajar es desagradable
- Las personas sólo trabajan para obtener un ingreso que les permita vivir
- Es necesario forzar a las personas para que realicen trabajos
- A las personas les molesta asumir responsabilidades y hacen lo posible por evitarlas
- Es necesario dirigir constantemente a las personas para que realicen sus tareas como corresponde.
- El método más eficaz para inducir a las personas a trabajar y conseguir los objetivos de la organización es aumentarles el deseo de seguridad y provocarles temor de perder el empleo.

En contraposición a la percepción anterior McGregor define la Teoría Y de sus observaciones en el desarrollo de las empresas.

Teoría Y

Las características son:

- Las personas sienten satisfacción de estar ocupadas
- A las personas les estimula asumir responsabilidades
- La mayoría de las personas consideran que trabajar es agradable
- Las personas trabajan para conseguir beneficios intelectuales, económicos y crecimiento personal y profesional.

- Las personas en quienes se delegan tareas las asumen con el gusto y la responsabilidad de realizarlas
- Es necesario orientar y dar libertad para que las personas realicen sus tareas satisfactoriamente
- Las personas disfrutan y se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización en un clima organizacional caracterizado por una dirección clara y participativa, que incentive la creatividad, promueva la cooperación, facilite el flujo de información y ofrezca reconocimiento afectivo y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la productividad.

Las organizaciones más sólidas, avanzadas, de alta productividad y competitivas se comparan (Benchmarking) a nivel mundial con el propósito de lograr el éxito al implementar el modelo de gestión basado en la teoría del autor antes citado. (Martínez Chávez, 2007).

Es importante destacar que la Teoría Y, junto con el Modelo de Gestión de Calidad Total de Edwards Deming, basadas en la importancia del personal en la organización, dan el fundamento a la base teórica del pensamiento de Nacionalidades a la Calidad. Estas premisas se otorgan en las instituciones de clase mundial en diversos continentes a empresas que están implementando el modelo de Gestión integral para desarrollar sus operaciones. (Münch, 2005).

A pesar de los beneficios que entrega a las organizaciones la aplicación de la Teoría. Y, aún dista mucho para que todas las organizaciones operen con fundamento en esta Teoría. En muchas organizaciones prevalece la Teoría X, y en otras existe una combinación de ambas. En gran medida el modelo de gestión emerge del estilo de liderazgo de las personas que dirigen la organización. Poder y liderazgo es la columna vertebral de la organización que vierte los directrices para consolidar el mundo a seguir bajo la misión y visión de la organización educativa preescolar.

Por otro lado, nuestro conocimiento del ser humano es limitado en comparación a otras áreas del conocimiento. Así como en nuestro universo en estudio y no son ajenas las reacciones inesperadas y adversas en un mundo que esta en continua evolución y cambio.

Segunda Premisa: La motivación y necesidades de la Persona como eje de acción en la Gestión educativa.

El segundo pilar y fundamento del modelo de gestión de calidad es la necesidad de conocer el origen de las motivaciones que mueven a la persona como condición para humanizar las organizaciones. Mencionaremos algunos fundamentos básicos en torno a la motivación de las personas, siendo estos los siguientes:

- Primero los seres humanos son motivados a actuar y reaccionar inducidos por necesidades personales.
- Segundo, aunque las necesidades dejan de ser motivadoras cuando son satisfechas y evolucionan durante la vida, nunca dejan de estar presentes y siempre son fuente de estímulo, preocupación o de frustración, cuando no es posible satisfacerlas.
- Tercero, las necesidades humanas son tema integral del desarrollo de las organizaciones, y la capacidad de reconocer las necesidades personales y armonizarlas dentro del contexto de la organización es fundamental en la gestión dirigida a conseguir la calidad.

Con el propósito de facilitar el estudio y la identificación de las necesidades humanas hemos diseñado un ciclo evolutivo de necesidades que describimos en el contexto de la Jerarquía de Necesidades Humanas.

Originalmente Abraham Maslow (1991), en sus investigaciones sobre motivadores de la conducta humana, describió una jerarquía de necesidades. En este caso la jerarquía es contingente con nuevas teorías de desarrollo humano, la inteligencia emocional e inteligencias múltiples.

Tercera Premisa: Jerarquía de necesidades mínimas del ser humano como base para la Gestión Educativa.

Exponemos algunas necesidades básicas que consideramos necesarias a satisfacer, siendo estas las siguientes:

1. Necesidad de techo, comida y abrigo
2. Necesidad de afecto
3. Necesidades económicas
4. Necesidades intelectuales
5. Necesidades espirituales

1.- Necesidad de techo, comida y abrigo. Son necesidades básicas y fundamentales para todo ser humano. Tienen origen en necesidades físicas y fisiológicas imprescindibles para sobrevivir.

2.- Necesidad de afecto. El afecto es una necesidad humana básica fundamental. A pesar de esto su importancia en el desarrollo de las organizaciones es tan reciente como las teorías de Daniel Goleman sobre Inteligencia Emocional. Sentir afecto y tener capacidad de tratar a la gente con afecto, respeto, dando muestras de valor de cada persona dentro de la organización, independiente de la labor que desempeñen, es lo que cualquier persona espera y merece.

El reconocimiento de esta necesidad constituye un principio fundamental en el modelo de gestión de calidad para la educación preescolar.

El afecto es un sentimiento común a todo ser humano que no ha sido integrado en la dimensión que corresponde en el desarrollo organizacional o utilizado en forma metódica y didáctica como instrumento para mejorar procesos de gestión.

Los ejercicios prácticos de evaluación deben estar relacionados con las áreas de Gestión para la Calidad, en la educación tienen el propósito de sistematizar el

conocimiento y desarrollo de las necesidades afectivas de la persona involucrados en la gestión educativa de Calidad para integrarse en la administración Educativa.

3.- Necesidades económicas. Son comunes para todas las personas y tienen relación con la capacidad de producir y la necesidad de obtener un ingreso que permita satisfacer necesidades. Las necesidades económicas evolucionan en distintas formas para cada persona en distintas etapas de la vida de acuerdo a intereses y capacidades personales.

4.- Necesidades intelectuales. Se refiere a la adquisición de educación, conocimiento y capacitación. Esta necesidad varía de acuerdo a los gustos e intereses individuales, pero en la Era del Conocimiento, el Capital Humano adquiere mayor importancia para un mayor número de personas y mayor relevancia en educación de calidad y en especial desde su inicio en preescolar.

5.- Necesidades espirituales. Ocupan el lugar más elevado en la Jerarquía de Necesidades, tienen relación con el fin del ciclo de la vida humana y es considerada una preparación necesaria y realista para la muerte como desenlace natural de cada persona. Asume que la preparación espiritual, esto es, el estudio de cualquier naturaleza que contribuye a avanzar el conocimiento personal integrándolo con la preocupación legítima de mejorar permanentemente la condición integral del cuerpo y del espíritu, son una necesidad que adquiere cada vez mayor importancia para la persona y en cualquier sociedad.

Necesidades, Consumidores, Clientes o Usuarios y Calidad para el Educante.

El concepto de cliente, que como hemos visto, es central en el modelo de gestión de calidad para la educación preescolar en el caso del personal docente, administrativo y los directivos así como padres de familia de los infantes, nace de las necesidades que tienen las personas, quienes, para satisfacerlas, adquieren, compran y consumen productos o servicios. Y esta persona, al pagar y adquirir ese producto o servicio, obtiene conjuntamente el derecho que sea de la calidad esperada y anticipada.

Satisfacción del Cliente como Principio de la Gestión de la calidad educativa en Preescolar

La satisfacción de las necesidades de los clientes es fundamento de la gestión moderna en cualquier organización. Y el propósito es simple. Si no existen los clientes que consumen el producto o servicio que produce la organización, la organización no tiene razón de existir.

Como hemos visto, el cliente o usuario es quien determina qué es calidad en un producto o servicio.

El modelo de gestión de calidad propuesto para la educación preescolar que desarrollaremos a continuación ha sido adaptado de los principios que subyacen las bases de las Normas únicas para la Certificación en la Calidad y el Premio Nacional a la Calidad. La experiencia de varios estudiosos de las instituciones Públicas y Privadas que han participado en el concurso, son en gran medida una de las causas que motivaron la reflexión para esbozar estos líneas del diseño manifestadas en esta propuesta del modelo de gestión basado en los principios de calidad integral que armonizara en sus aplicación y efectividad en la organización y la necesidad de integrarlo a la educación preescolar.

Uno de los objetivos de esta propuesta es desarrollar las bases para la Gestión de Calidad de la Educación debiendo ser congruente con el marco normativo y la realidad.

Integración de Necesidades de la Persona con las demandas de la Organización Educativa Preescolar

Toda organización impone, en quienes trabajan, demandas que interactúan con las necesidades propias de las personas y con las demandas de la actividad que desempeñan.

Las necesidades de la persona pueden resumirse de la siguiente forma:

- Necesidades básicas, afectivas, económicas, intelectuales y espirituales.
- Necesidades subyacentes a la función que desempeña, en términos de conocimiento, responsabilidad sobre personas, procesos, información.
- Necesidades como miembro de la organización: compromiso de lealtad, tiempo, esfuerzo, creatividad, participación, representación, supervisión, participación en éxitos de la organización y responsabilidad en el mejoramiento continuo de los procesos que sustentan la misión.
- Tiempo.

Demandas de la actividad que desempeña

- Descripción del cargo
- Áreas de responsabilidad
- Tareas específicas dirigidas a avanzar el desarrollo de la función.
- Dirección, supervisión
- Tiempo

Demandas de la organización

- Planes y objetivos para realizar la misión de la organización
- Participación en procesos productivos, relaciones públicas, imagen organizacional, contribución a la sociedad como representante de la organización.

La gestión de la calidad educativa en preescolar debe de concentrar su atención en las personas y sus necesidades en óptima sincronía con demandas de la actividad que desempeñan como condición para avanzar hacia cumplir la Misión de la organización educativa en los infantes.

La implementación del principio de calidad integral a través de las áreas de gestión organizacional en la educación Preescolar debe de incluir:

- Liderazgo.
- Atención de las necesidades de los clientes o usuarios en este caso los alumnos.

- Desarrollo de las personas y la organización (profesores y administradores y directivos que participan en la producción de los servicios educacionales).
- Planificación estratégica para la calidad de la educación.
- Información y análisis.
- Gestión de calidad en procesos de apoyo a la educación.
- El impacto de la institución educacional en el ambiente externo y el medio ambiente.

En las áreas involucradas en la gestión educativa deben de dar origen a un programa de evaluación personal y otro proyecto de evaluación institucional utilizando cuestionarios personales, en el primer caso, y desarrollo de informes por elementos de área de gestión en las evaluaciones institucionales.

Los cuestionarios de desarrollo personal están dirigidos a cimentar las bases humana y afectiva que son imprescindibles para implementar con éxito el modelo de gestión de calidad para la educación preescolar.

Una vez que las personas hayan consolidado estas capacidades, la implementación del modelo de gestión de calidad será tarea fácil para avanzar el desarrollo de una organización más humana, más productiva y de mayor calidad.

Es necesario integrar para la práctica de esta propuesta del Modelo en la educación preescolar aplicar los módulos siguientes:

- Liderazgo en la Calidad
- Círculos de Calidad y / o equipos de trabajo
- Calidad en la Educación
- Satisfacción del cliente o usuario
- Calidad y desarrollo de profesores y personal administrativo así como los directivos
- Planeación estratégica en la educación preescolar
- Calidad, información y análisis de la calidad en la competencia labora, impuesto social y medio ambiente
- Medición de la calidad y evaluación

- Sistema de medición y puntaje de la evolución institucional.
- Evolución del personal
- Evolución institucional

Así como la clave de sus seis signos, siendo los factores siguientes:

- Identificar los procesos claves y los clientes principales (definir)
- Definir las necesidades del cliente (analizar)
- Medir el rendimiento actual (medir)
- Dar prioridad, analizar e implementar la mejora (mejorar)
- Extender e integrar el sistema seis signos (controlar)

Todo lo anterior expuesto constituye una base teórica muy sencilla tomada de la administración humanística que puede servir de herramienta para la realización de un diagnóstico integral en el ámbito educativo, tendiente a realizar una planeación acorde con las necesidades de mejorar la calidad en el servicio que se brinda.

CAPÍTULO 6: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN

Cuando hablamos de innovación, viene a nuestra mente un concepto complejo, que en el ámbito educativo puede convertirse en un obstáculo que evite el crecimiento de la propia organización, pues los actores que se involucran en las acciones educativas tienden a pensar en la situación empresarial, lo cual limita los cambios y las innovaciones.

La innovación, entonces, no es un reto a vencer sino un paso dentro de la materialización de nuestras ideas, ostentándose como el motor que nos permite concebir un cambio y de esta manera incurrir en un proceso de mejora continua.

En el devenir histórico del hombre, siempre se ha enfrentado a cambios a veces de manera muy lenta, como lo podemos cotejar cuando la revolución agraria originó que el hombre se volviera sedentario y productivo, y en otras, con vertiginosidad, como cuando la revolución industrial generó la concentración en grandes urbes. La globalización de la economía es la tercera revolución existencial que vive nuestra sociedad. Así como últimamente la revolución informática nos arrasa en el espacio y en el tiempo, la educación y las formas de enseñar se ven afectadas por tanto cambio apresurado. Es decir tenemos que adoptar un nuevo paradigma.

Los Paradigmas

El término “paradigma”, fue usado por Thomas S. Kuhn (1995) quien, en el campo de la filosofía de la ciencia, lo introdujo en su libro *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, mismo que hace referencia a la forma en cómo se construye y evoluciona el conocimiento científico.

Tomas Kuhn, realiza el estudio de las revoluciones científicas, señalando que el desarrollo de la ciencia se da a través del cambio de paradigmas que posee una comunidad científica determinada, sin importar a la materia que se dedique o la época a que dicha comunidad pertenezca. (Kuhn, 1995).

En la ciencia normal es la investigación basada en realizaciones científicas pasadas (*paradigma*), entendidas como un modelo o patrón aceptado. Los paradigmas condicionan las revoluciones científicas, aportando nuevas soluciones y perspectivas. Rompen con esquemas ya establecidos, son fuente de cambio, pero al mismo tiempo pueden ser una limitante. Los paradigmas nos conducen a ver las cosas de manera diferente, aunque comúnmente no lo hacemos. (Barker,1996)

La resistencia al cambio es un obstáculo determinante para el desarrollo de nuevas teorías científicas, sociales, económicas, etc.

Asimismo señala que por medio de los libros es como los investigadores dan a conocer sus hallazgos científicos, y que cada revolución científica modifica la perspectiva histórica de la comunidad que la experimenta, por lo que ese cambio de perspectiva deberá afectar necesariamente la estructura de los libros de texto y las publicaciones de investigación posteriores a dicha revolución. A este cambio de perspectivas es a lo que podemos llamar una modificación de los paradigmas existentes.

En este contexto, las transformaciones de los paradigmas son revoluciones científicas y la transición sucesiva de un paradigma a otro por medio de una revolución es el patrón usual de una ciencia madura. Las revoluciones pueden ser grandes o pequeñas, de tal manera que pueden afectar a toda una comunidad científica o sólo a una parte de ésta, dependiendo del grado de vinculación que tenga en su campo de estudio.

Para Kuhn (1995), la ciencia es la constelación de hechos, teorías y métodos reunidos en los libros de texto actuales; la ciencia normal significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas “paradigmas”, que alguna comunidad científica reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior.

Cabe mencionar, que el fracaso persistente para obtener, dentro de un paradigma, la solución de un problema, produce una crisis; derivado de éste problema surgen nuevos paradigmas los cuales, además de ofrecer nuevas soluciones, también incorporan gran parte del vocabulario y de los instrumentos, tanto de tipo conceptual como de manipulación, que utilizó el paradigma anterior. “Todas las crisis se inician con la confusión de un paradigma y el aflojamiento consiguiente de las reglas para la investigación normal” (Kuhn, 1995, 138).

A manera general podemos definir los paradigmas como un conjunto de reglas, técnicas, creencias, modelos, que comparten los miembros de una comunidad establecida y cuando estos paradigmas no ofrecen soluciones satisfactorias para determinados problemas, se produce una crisis y surgen nuevos paradigmas que ofrecen mejores elementos para la solución de esos problemas, además de preservar una parte relativamente grande de la habilidad para la solución de problemas anteriores. La transformación de los paradigmas existentes constituye las revoluciones científicas, las cuales tienen como objetivo el progreso de la ciencia. (Barker,1996).

Sin embargo, y para efectos del presente trabajo, tomo en consideración que el paradigma es una serie de principios, creencias, generalizaciones, valores, técnicas, métodos, tipos de problemas a investigar, etc., alrededor de los cuales se unifican un grupo de científicos, investigadores y divulgadores de una disciplina, que de una u otra forma adquieren un compromiso, propiciando el avance y crecimiento científico, que permite la aplicación de la teoría a una serie de problemas o a la explicación de hechos sociales.

Una vez que los principios de las teorías ya no explican de manera satisfactoria la realidad social o los fenómenos naturales, comienzan a ser sustituidos paulatinamente por otros principios, que al paso del tiempo, tienen posibilidades de volverse dominantes, o de coexistir de manera simultánea en el tiempo y en el espacio.

Este es el caso particular de la administración educativa que evoluciona hacia la gestión educativa, la que se presenta dentro de un mismo paradigma, más de una opción teórica para explicar como se desarrollan los procesos de vinculación del conocimiento administrativo con el educativo, lo que reconcilia a esta disciplina científica en la búsqueda de nuevas formas para mejorar la gestión escolar que incida en la enseñanza aprendizaje de las escuelas.

Esta situación actual de la administración educativa ha permitido enriquecer la diversidad de métodos y herramientas en la construcción de otras formas de trabajo en los planteles educativos.

La Planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es importante primero determinar los resultados que se pretenden lograr en la Institución u organismo social, así como las condiciones prospectivas y los elementos necesarios para que éste funcione poderosamente; y esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Por lo que es imprescindible conocer las bases de la administración para evitar errores, desperdicio de tiempo, de esfuerzo y de recursos.

La planeación es una de las primeras funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar.

Lourdes Münch y José García (2006) definen la planeación como: “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. Ackoff comenta que Harry Jones sustenta que la planeación es: “El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analiza, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”. (2002).

La esencia de la administración es alcanzar un objetivo determinado. Si no se busca un objetivo final, no hay justificación para la planeación. La planeación se ha convertido en un tema importante en la educación.

La planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el que hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y sucesos, que cuando se realizan de manera ordenada y sistemática, constituyen un ejercicio de planeación.

Para realizar la planeación en el futuro es deseable adoptar decisiones y actos como tipo de organización en un esquema racional. Todo ello implica un conocimiento objetivo previo que permita la ordenación de decisiones sobre el futuro de la Institución.

El Campo de la Planeación

La planeación de la educación ha sido considerada, de una o de otra manera, desde antes de la década de los ochenta como un instrumento útil y necesario de la política educativa en sus diferentes niveles, aspirando a ser un medio que racionalice la formulación de la misma, de tal forma que se garantice la eficiencia de su ejecución y la eficacia de las acciones que se incluyen en los planes, programas y proyectos. Entre las diversas corrientes de la planeación, se mencionan las siguientes:

1. Corriente administrativa.
2. Corriente de sistemas.
3. Corriente de cambio o desarrollo.
4. Corriente prospectiva o de innovación.

La primera, basada en la teoría administrativa, destaca las aportaciones de W. Newman y C. TH. Whitehead donde ubican como proceso de planeación primeramente al diagnóstico del problema, determinación de objetivos, determinación de soluciones optativas, elección del camino a seguir y evaluación; bajo esta perspectiva los autores destacan que se separa la elaboración de planes de su ejecución.

La segunda, basada en la teoría de sistemas, en donde destacan las aportaciones de Frank Banghart y George Chadwick parte de una definición del problema, análisis del problema, especificación del plan, implementación del plan y evaluación. Pero hacen referencias hacia la evaluación de alternativas, a través de la evaluación del sistema, de su proyección y su control. En ese sentido, la elaboración de planes y su ejecución se integran a través de la referencia que se hace del contexto al momento de explicar el problema, de instrumentar el plan y de evaluarlo.

La tercera se orienta al enfoque del desarrollo, en el que tanto Jorge Ahumada como John Friedman, sintetizan el proceso de planeación de la siguiente manera: Diagnóstico, programación, discusión-decisión, ejecución y evaluación. Al planificador se le ubica como usuario de conceptos, conocedor de teoría y del contexto, para proponer alternativas a través de procedimientos factibles donde destaquen las prioridades. Podemos observar que a través de este modo de planear, la elaboración de planes y su ejecución se integran y también dan prioridad al contexto.

La cuarta y última, es la referente a la teoría prospectiva, donde Ackoff es uno de los principales exponentes de esta tendencia, iniciando con un análisis de apoyo y resistencia, el diseño de un futuro deseable elaborado a través de la construcción de escenarios, la instrumentación e implementación de estrategias y finalmente la evaluación. Bajo esta postura se considera que el diseño del futuro se hace a través de la articulación de componentes, el futuro y el campo de la acción.

La Planeación Estratégica en la Educación

La planeación representa un instrumento más que utiliza en la búsqueda de una definición y un sentido de la acción educativa e implica con ello la incorporación de la racionalidad en esa búsqueda.

La planeación estratégica es un método sistemático empleado para determinar las decisiones y actividades que moldean y guían lo que debe ser un sistema, lo que debe

realizar y el por qué. Un sistema puede ser una organización pública o privada, una ciudad, región o estado, o una función, por ejemplo, el transporte o la educación.

Lo que diferencia a la planeación son los procedimientos que emplea para reunir información en forma selectiva, el análisis y la fijación de metas definidas, la participación de todos lo que toman las decisiones clave, la formulación y evaluación de alternativas, la consideración de las implicaciones el futuro de las decisiones y actividades presentes y sobre todo, el énfasis dado a la ejecución exitosa.

La planeación es una actividad formalizada por la cual la sociedad puede introducir y administrar el cambio. Se preocupa por el logro de objetivos declarados y con la aplicación de conocimientos científicos y técnicos, junto con la experiencia personal para diseñar una secuencia ordenada de decisiones y actividades.

La participación de la comunidad y de los grupos interesados en el proceso de planeación estratégica. En las décadas de los años 60 y 70 la planeación estaba prácticamente dominada por los planificadores profesionales. Hoy en día, la consulta no se considera un privilegio sino una parte del proceso que debe relacionarse con las necesidades de la comunidad, las del sector comercial y con las organizaciones responsables de la ejecución de la estrategia.

El concepto moderno de planeación estratégica se originó hace unos 25 años en el sector privado de los Estados Unidos. Su introducción en los Estados Unidos estaba relacionada con la necesidad de las corporaciones, que estaban cambiando y creciendo rápidamente, de planificar de manera efectiva y administrar su futuro, cuando ese mismo futuro parecía cada vez más complejo e incierto. Para finales de la década de los 60, tres cuarta partes de las grandes organizaciones industriales de los Estados Unidos habían adoptado alguna forma de planeación estratégica. Para mediados de la década de los 80 más de la mitad de las compañías de suscripción pública lo habían adoptado.

El interés en la planeación estratégica en el sector público ha surgido con gran fuerza por muchas razones. Las ciudades, sin importar el tamaño, encuentran difícil enfrentar el nivel de cambios, la incertidumbre y los riesgos sin precedentes y a medida que su contexto se torna cada vez más complejo, tienen que funcionar en un ambiente turbulento.

Planear con Estrategia

La Planeación Estratégica es la respuesta innovadora a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso activo de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos.

Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen cinco etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

- ¿Dónde estamos? En la cual definimos la posición estratégica actual (posicionamiento presente). Diagnóstico, Momento Explicativo.
- ¿A dónde vamos? En esta etapa examinamos el futuro y pronosticamos las posibles consecuencias (posicionamiento descriptivo). Objetivos, Momento Normativo.
- ¿A dónde deberíamos ir? Proyecta a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo). Estrategias, Momento Estratégico.
- ¿Cómo llegar? ¿Qué decisiones tomar? Táctica, Momento Táctico.
- ¿Cómo evaluar? Coyunturas, Operacional, Decisiones.

Las etapas nos apoyan a llevar una misión clara, sin la cual la planificación carece del eje rector alrededor del cual giran los objetivos, las metas, las estrategias y las acciones.

La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización. La Planeación Estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Un factor importante dentro de la Planeación Estratégica es la Comunicación Estratégica, la cual involucra no solo a la publicidad, sino también a otras muchas áreas, comportamientos y elementos, entre los cuales resaltan los siguientes:

- Cultura organizacional
- Relaciones Públicas (Relaciones Interinstitucionales)
- Relaciones Laborales
- Capacitación al personal (Formación del personal)
- Actividades y campañas industriales y comerciales, entre otras. (Participación Social)

En el Sector de Álvaro Obregón III se inicio la planeación estratégica, después de haber realizado el diagnóstico administrativo, y teniendo la información se realizaron varias reuniones con algunas directoras y con la única supervisora que quedaba en el Sector Educativo.

Para lograr un crecimiento ordenado y bien dirigido era necesario conjuntar los esfuerzos de toda la organización hacia metas claramente difundidas, realistas y medibles que nos asignaba la Coordinación Sectorial.

El proceso de Planeación Estratégica es una técnica que nos ayuda a establecer las prioridades, crear objetivos generales y tácticos que les permitan a enfocar los esfuerzos de sus áreas a lo que la dirección desea.

Los beneficios que se obtienen con el proceso de Planeación Estratégica son:

- Alineación de los objetivos generales con los particulares
- Estrategias que permitan aprovechar los cambios
- Indicadores de seguimiento a los objetivos y estrategias
- Determinación de los factores clave de éxito
- Sensibilización al cambio
- Modelo de interdependencia entre las áreas

Planeación estratégica del Sector Preescolar Álvaro Obregón III (2003-2006)

Como parte del proceso intencional de cambio de paradigmas rutinarios y para conocer los problemas y aprovechar las bondades de la planeación estratégica en mi campo de trabajo, diseñé y coordiné un proyecto para aplicar la planeación estratégica con base en el diagnóstico previo del Sector de Educación Preescolar Álvaro Obregón III, y paralelamente a la implementación de los programas institucionales anuales. Una semblanza de los principales resultados considerados y alcanzados para el periodo 2003-2006 se presenta enseguida.

MISIÓN

“Somos una institución que brinda educación preescolar de calidad con equidad a las niñas y niños de 3, 4 y 5 años de edad, con el fin de que desarrollen competencias para la vida, involucrando a la comunidad en el servicio educativo.”

VISIÓN

“Somos un nivel educativo con reconocimiento social, que a través del trabajo colaborativo mejoramos la gestión escolar.”

VALORES

- Honestidad: Actuar con transparencia en el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, con apego a la norma.
- Responsabilidad: cumplir en tiempo y forma las actividades encomendadas.
- Lealtad: responder a los objetivos de la institución.

LOS EJES DEL PROGRAMA EDUCATIVO

ESCUELAS DE CALIDAD:

La escuela asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de las alumnas/os y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar.

COBERTURA CON EQUIDAD:

Igualdad de acceso y permanencia en el sistema educativo, apoyando a la población en situación de desventaja social para superar las limitaciones que con frecuencia afrontan las niñas/os, a fin de coadyuvar a su éxito escolar.

PARTICIPACIÓN SOCIAL Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL:

- Fortalecer el vínculo escuela-comunidad.
- Complementar el financiamiento.
- Aprovechar la oferta cultural.

ADMINISTRACIÓN AL SERVICIO DE LA ESCUELA:

El proceso administrativo debe coadyuvar al logro de los propósitos educativos a través de la planeación adecuada de los recursos y a la evaluación del desempeño, acorde con el proceso administrativo.

DIAGNÓSTICO: FUENTES DE INFORMACIÓN

- Planeación estratégica
- Concentrado estadístico
- Evaluación final de la intervención pedagógica
- Proyectos escolares de los centros educativos
- Visitas de supervisión
- Acuerdos y compromisos de los consejos técnicos consultivos
- Informe estadístico de SIIEPRE
- Informe final del CAPEP.

- Proyecto escolar del CAPEP.
- Memorias de los programas colaterales (salud y seguridad escolar, educación ambiental, etc.)
- Cuestionarios de calidad total
- Cuestionarios de directivos
- Cuestionarios de docentes
- Notas informativas
- Testimonios de trabajadores de apoyo
- Testimonios de madres y padres de familia
- Expresiones de las niñas/os
- Opiniones de la comunidad educativa
- Opiniones de otras instituciones
- Fotografías y videos
- Documentos diversos
- Experiencias docentes

CONCLUSIONES

México es un país en vías de desarrollo, que va madurando muy lentamente tanto social, económica y políticamente. Sin embargo, en cuanto al tiempo, México es una de las comunidades más antiguas de América. Por lo tanto, el tiempo no cuenta por sí sólo en el proceso, relativamente pequeño, hacia la madurez. Son necesarios, muchos otros factores; los geográficos y demográficos, tal vez son los más importantes. El desarrollo de la administración en un país determinado puede usarse, en cierta medida, como índice de la madurez nacional. Actualmente vemos que nuestro país, aunque subdesarrollado, no es necesariamente un país pobre, sino que lo más seguro es que sea un país mal administrado.

Los sistemas administrativos científicamente más organizados, mejor integrados y coordinados, y por consiguiente, más eficaces, se encuentran en los países que tienen más compleja e independiente vida social, económica y política.

Por el otro lado el proceso de administración es una serie de funciones administrativas que forman un conjunto. La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de una área, sino del ejercicio de una acción equilibrada. Por desgracia, en México se ha aplicado en menor escala la teoría administrativa, como se ha podido observar a través de la historia, pero también cada día hay más estudiosos del área que están preocupados por la Administración Pública de nuestro país, y están interesados porque en México se aplique la administración en forma más eficiente, para el mejoramiento de las condiciones de vida de todos los que formamos dicha sociedad.

Administración y Gestión son dos conceptos que se usan como sinónimos, sin embargo, la gestión abarca: el proyecto escolar, es decir, una organización más homogénea; mientras que la administración se ocupa del proceso administrativo que a su vez pueden realizarse paralelamente en el desarrollo de una escuela como tal, pero quedando claro que ambos utilizan distintos procedimientos para llegar a fines u objetivos determinados.

Los sistemas educativos tienen que hacer frente a los cambios básicos del medio ambiente en el que se encuentran inmersos, si tienen nuevas expectativas de ser creados desde los diferentes sujetos tanto al interior como al exterior del sistema formal.

Cabe señalar la importancia del diagnóstico administrativo y toda la metodología y las herramientas técnicas que aporta, desde la obtención, clasificación e interpretación de la información hasta la evaluación de los resultados obtenidos. Ya que para la elaboración de cualquier documento, manual, plan, programa o proyecto es necesario contar con los elementos que conllevan al diagnóstico para establecer la metodología adecuada y así las acciones sean más eficientes.

Las sociedades están tendiendo a desgastar el control social y a ceder las responsabilidades a las escuelas. Cada estudiante se espera hoy en día que revele más actividad, más responsabilidad y un eficiente manejo del aprendizaje.

La era del conocimiento que vivimos actualmente presenta a la sociedad moderna un gran desafío sin precedente histórico, ya que los avances científicos, tecnológicos y la comunicación se aceleran en el proceso de globalización; ante este movimiento no se puede aislar a los educandos, impactando hacia la educación y en especial a la educación preescolar.

La era del conocimiento se manifiesta en la mayor importancia que se le da al capital humano, por lo que se fundamenta y debe de dar un lugar primordial a la educación, es así que el personal directivo y docente en la educación preescolar se debe capacitar y actualizar para un mejor desempeño en sus actividades, las cuales redundarán en una mejor formación de los infantes.

El modelo que se propone se basa principalmente en el diagnóstico administrativo bajo el enfoque de sistemas, que en toda organización se debe realizar para conocer más a

fondo la institución. La premisa básica es el personal, ya que éste es decisivo en toda organización educativa, debiendo actuar bajo una Gestión de Calidad y Productiva, en su formación hoy en día y como preparación para el futuro. Este modelo es la llave para salir adelante en cualquier país poniendo interés en el personal que lo conforma, por este motivo considero que la visión, la pasión, la emoción y la acción de cualquier directivo escolar llevará su gestión a lograr el éxito y la calidad que tanto buscamos.

Para poder hablar de la vitalidad organizacional se tiene que contar con una planeación estratégica de la organización que incluya la misión, la visión, los valores, las metas, los objetivos, los indicadores, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del sector educativo. Como esta planeación estratégica ya se había realizado a principios del ciclo escolar, se tuvieron que realizar algunas modificaciones, sobre todo en las estrategias para el logro de los objetivos y las metas planteadas.

Después de dar el primer paso con el diagnóstico, se definieron los elementos del plan estratégico para el sector escolar estudiado. Estos ejercicios aplicados de la teoría administrativa me permiten ampliar la perspectiva para dirigir un sistema educativo. Además, pude conocer con mayor detalle la organización escolar en sus aspectos internos y externos; por otro lado, hubo más claridad en la comprensión de la forma en que las instancias jerárquicas superiores pueden favorecer o pueden obstaculizar los esfuerzos de cambio institucional, y de cambio cultural y de paradigmas en el personal.

a) Conocimiento. Considero que el cambio empezó desde mi función, es decir, conocerme más para poder comprender a los demás. Por lo cual, era necesario que volviera a retomar mi situación personal. Empecé nuevamente con reflexionar “ mi historia de vida”, para encontrar los puntos débiles y darles un enfoque más prospectivo. Reconocer mis valores, habilidades, aptitudes y conocimientos que pudieran apoyar a la labor directiva. El conocimiento de mí como persona vital en proceso de realización, me llevó a ser objetiva de cómo me percibo. Así tuve una aceptación cariñosa de mis fuerzas y limitaciones, a partir de las cuales puedo ir

construyendo mayores posibilidades de crecimiento, de creatividad y de gozo para mí y para los que me rodean.

b) Salud. Es para mí un permanente compromiso el de promover, motivar y dirigir el potencial humano de los integrantes de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional. Por lo cual, elaboré un proyecto de vida, iniciando con mi misión personal. Tuve que modificar las metas, los objetivos y ser más realista al programar las actividades de cambio.

c) Actualización. Esta investigación me ha permitido construir y avanzar en la creación, el diseño y la adaptación de diferentes teorías, sistemas de trabajo, modelos e innovaciones avanzadas que permitan asegurar la actualización, la calidad y la mejora en el funcionamiento de los centros escolares y de los sistemas educativos.

d) Cambio y aprendizaje. Se pudieron poner en marcha algunos programas propuestos por la Coordinación Sectorial, los cuales poco a poco fueron aceptados. Se encontró que la evaluación permanente es una forma indispensable para mejorar las estrategias propuestas con los instrumentos de diagnóstico y planeación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Rusell. (1984) *Rediseñando el futuro*, México, Limusa.
- Ackoff, Rusell. (2001) *Planificación de la Empresa del Futuro*, México, Limusa.
- Agramonte Mier y Terán, Norberto. (1995) *Curso de Teoría de la Administración*, México, ECLASA.
- Aguerrondo, I. (1999) *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Argentina, Troquel.
- Aguilar Villanueva, Luis. (1994) *El futuro de la Reforma de Estado*, Ponencia presentada en la Academia Mexicana de la Investigación en Políticas Públicas, México, mimeo.
- Álvarez de Vivencio, Ma. Elena. (2005) *La ética en la función pública*, México, Secretaria de la Función Publica.
- Ander-Egg, E. (1999) *La planificación educativa*, Argentina, Magisterio del Río de la Plata.
- Andere Martínez, Eduardo. (2006) *México sigue en riesgo*, México, Temas de Hoy.
- — —. (2003) *La educación en México. Un fracaso monumental*, México, Temas de Hoy.
- Antunes, Celso. (2006) *Un método para la enseñanza básica: el proyecto*, Argentina, San Benito.
- — —. (2003) *¿Qué es el proyecto 12 días / 12 minutos?*, Argentina, San Benito.
- Ardoino, Jacques. (2005) *Pensar la educación desde una mirada epistemológica*, Argentina, Ediciones Novedades Educativas.
- Barker, Joel Arthur. (1995) *Paradigmas: el negocio para descubrir el futuro*, Colombia, Bogotá Mc Graw-Hill.
- Bartlett, Alton C. y Thomas A. Kayser. (1997) *Cambio de la Conducta Organizacional*, México, Trillas.
- Belly, Pablo L. (2004) *El Shock del Management*, México, McGraw-Hill.
- Benno, Sanders. (1996) *Gestión Educativa en América Latina*, Argentina, Troquel.
- Blejmar, Bernardo. (2005) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*, Argentina, Ediciones Novedades Educativas.

Bolívar, Antonio. (2000) *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*, Madrid, La Muralla.

Brezinka, Wolfgang. (1990) *Conceptos básicos de la ciencia de la educación: análisis, crítica y propuestas*, Barcelona, España, Herder.

Brovelli, Martha S. (2001) *Nuevos / viejos roles en la gestión educativa*, Argentina, Homo Sapiens Ediciones.

Campa Álvarez, Ricardo, y Luis Miguel Martínez Anzures. (2003) *Alta Calidad en la Gestión Pública*, México, INAP.

Campos Alba, Elida Lucila, et al. (2002) *Antología de Gestión Escolar*, México, Secretaría de Educación Pública, Programa Nacional de Carrera Magisterial.

Campos y Covarrubias, Guillermo, y María Dolores Zarza Arizmendi. compiladores. (2007) *Política social, educación y salud en México: una visión multidisciplinaria*, México, UNAM-Plaza y Valdés.

Carrillo Castro, Alejandro. (1973) *La reforma administrativa en México*, México, INAP.

Casares Arrangoiz, David. (2000) *Líderes y Educadores*, México, Universidad del Valle de México.

Castelazo, José R. (1977) *Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública*, México, Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública.

Córdova, Arnaldo. (1972) *La formación del poder político en México*, México, Era.

— — —. (1973) *La Ideología de la Revolución Mexicana*, México, Era.

Corona Funes, Rafael. (1998) *Estrategia: El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Sicco.

Chanes, María Elena y Rocha Pellón Magdalena. (1995) *Organización de jardines de niños*, México, Minerva.

Chiavenato, Idalberto. (1999) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill.

Dale, Ernest. (1960) *The Great Organizers*, New York, McGraw-Hill.

De la Madrid Hurtado, Miguel. (1982) *La facultad de iniciativa del Presidente de la República*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.

Delval, Juan. (1991) *Los fines de la educación*, México, Siglo XXI editores.

Duhalt Krauss, Miguel. (1977) *Una selva semántica y jurídica. La clasificación de los trabajadores al servicio del Estado*, México, INAP.

Ezpeleta, Justa, y Alfredo Burlan. comps. (2000) *La Gestión Pedagógica*, México, Ediciones de la UNESCO, Colección Educación y Cultura para el Nuevo Milenio.

Fayol, Henry. (1995) *Administración Industrial y General*, Argentina, El Ateneo.

Fermoso Estébanez, Paciano. (1999) *Teoría de la Educación*, México, Trillas.

Fernández Santillán, José. (1989) *Política y administración pública en México*, México, Instituto Nacional de la Administración Pública.

Fernández, A. y L. Santini. comp. (1993) *Dos décadas de planeación de la educación superior*, México, ANUIES.

Fernández, Estela. (2001) *Gestión Institucional*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Novedades Educativas.

Filmus, Daniel. compilador. (1999) *Los condicionantes de la calidad educativa*, Argentina, Ediciones Novedades Educativas.

Fohri, Irene. (1996) *Ejecutivo de Calidad Total*, Barcelona, Ediciones Deusto.

Fox, Jeffrey J. (1999) *Cómo llegar a ser Gerente*, Colombia, Norma.

Fraga, Gabino. (1982) "La concepción de la administración pública a través del derecho positivo mexicano, pasado y presente", en *Revista de Administración Pública*. (1982) México, INAP.

Fraga, Gabino. (1999) *Derecho administrativo*, México, Porrúa.

Frankl, Víctor E. (2001) *El hombre en busca de sentido*, España, Herder.

Fullan, Michael, y Andy Hergreaves. (2000) *La escuela que queremos*, México, SEP-Amorrortu.

Galván Escobedo, José. (1976) *Tratado de Administración General*, México, Cultura Ciencia y Tecnología al alcance de todos.

Garza, J. (2002) *Administración Contemporánea*, México, Mc Graw Hill.

Gladwell, Malcolm Blink. (2006) *Inteligencia Intuitiva*, Madrid, Santillana.

González, Luis. (1981) *Los días del presidente Cárdenas*, México, El Colegio de México.

- Goodstein, Leonard D., et al. (1999) *Planeación estratégica aplicada: una guía completa*, Colombia, Mc Graw-Hill
- Guerrero, Omar. (1985) *Introducción a la administración pública*, México, Harla.
- — —. (1986) *La teoría de la administración pública*, México, Harla.
- — —. (1992) *Del Estado Gerencial al Estado Cívico*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Guevara Niebla, Gilberto. (1992) *La catástrofe silenciosa*, México, Fondo de Cultura Económica.
- — —. (1985) *La educación socialista en México (1934-1945)*, México, Secretaria de Educación Pública.
- Harrison, M.I., y A. Shiron. (1999) *Organizational diagnosis and assessment. Bridging theory and practice*, Thousand Oaks, California, Sage Publ.
- Heil, Gary, et al. (2001) *El pensamiento visionario de Douglas MacGregor. La dirección humana de la empresa*, México, Oxford University Press.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, y Nicolás Ballesteros Inda. (1986) *Fundamentos de administración*, México, Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. (1999) *Introducción a la Administración*, México, McGraw-Hill.
- Hierro, Graciela. (2002) *De la domesticación a la educación de las mexicanas*, México, Editorial Torres Asociados.
- Huerta Elizondo, Aurora. coordinadora. (2001) *La nueva escuela I*, México, Paidós.
- — —. coordinadora. (2001) *La nueva escuela II (Dirección, liderazgo y gestión escolar)*, México, Paidós.
- Ibarra, Eduardo, y Luis Montañó. (1999) *Mito y poder en las organizaciones*, México, Trillas.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2000) *Por una administración pública responsable: conciliar democracia eficacia y ética*, México, INAP.
- Kaufman, Roger. (2000) *Planificación de sistemas educativos*, México, Trillas.
- Kobayashi, José María. (1997) *La educación como conquista*, México, El Colegio de México.
- Kolb, David A., et al. (1999) *Psicología de las organizaciones*, México, Prentice-Hall Hispanoamérica.

Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. (1991) *Elementos de Administración*, México, Mc Graw-Hill.

Kuhn, T. S. (1995) *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica.

Larroyo, Francisco. (1981) *Historia comparada de la educación en México*, México, Porrúa.

Latapí, Pablo. (1979) *Política educativa*, México, Editorial Nueva Imagen.

Loera Franco, Rafael. (2002) *Integración del Pensamiento Directivo*, México, PRINTER.

M. de Díaz Silveti, Lucía S. (1982) *Evolución Histórica de la Educación Preescolar a partir de la creación de la Secretaria de Educación Pública*, México, SEP.

Mancebo Del Castillo, J. Manuel. (1992) *El Administrador y su Entorno dentro de la Administración*, México, Limusa Grupo Noriega Editores.

Martín Fernández, Evaristo. (2001) *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, Madrid, España.

Martínez Nolasco, Marcelino. coord. (2007) *La educación Básica en México después de la alternancia*, México, Universidad Pedagógica Nacional-Plaza y Valdés.

Martínez Chávez, Víctor Manuel. (2007) *El diagnóstico administrativo*, México, Trillas.

Martínez Villegas, Fabián. (1985) *Cómo desarrollar la creatividad gerencial*, México, Editorial PAC.

Marx, Karl. (1973) *El Capital. Tomo II*, Moscú, Editorial Progreso.

Maslow, Abraham. (1991) *Motivación y personalidad*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Mausalem López, Omar. (1989) *Innovación Tecnología y Parques Científicos*, México, Nacional Financiera.

Mc Nall Burns, Edward. (1957) *Historia de la civilización occidental*, Porto Alegre, Globo.

Medina, Luis. (1994) *Hacia el nuevo Estado. México 1920-1994*, México, Fondo de Cultura Económica.

Melgar Adalid, Mario. (1994) *Educación superior, propuesta de modernización*, México, Fondo de Cultura Económica.

Mier y Terán, Agramonte. (1985) *Curso de teoría de la administración*, México, ECASA.

- Miklos, T., y Tello, M. E. (2004) *Planeación prospectiva*, México, Limusa.
- Mintzberg, H., y J. Quin. (1996) *Planeación Estratégica*, México, Prentice-Hall.
- Morrisey, George L. (1996) *Pensamiento estratégico*, México, Prentice Hall.
- — —. (1996) *Planeación Táctica*, México, Prentice Hall.
- — —. (1996) *Planeación a Largo Plazo*, México, Prentice Hall.
- Münch Galindo, Lourdes, y José García Martínez. (1993) *Fundamentos de Administración*, México, Trillas.
- — —. (2005) *Administración y Estilos de Gestión*, México, Trillas.
- — —. (2006) *Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento*, México, Trillas.
- Münch, Galindo Lourdes. (2005) *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*, México, Editorial Trillas.
- Namo de Mello, Guiomar. (1998) *Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa*, México, Secretaría de Educación Pública.
- Ornelas, Carlos. (1993) *El Sistema Educativo Mexicano*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Ortega Lomelin, Roberto. (1988) *El nuevo federalismo. La descentralización*, México, Porrúa.
- Osorio Romero, Ignacio. (1979) *Colegios y Profesores Jesuitas que enseñaron latín en Nueva España*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Owens, Robert G. (1992) *La Escuela como Organización*, México, Santillana, Aula XXI.
- Pardo, María del Carmen. (1992) *La modernización administrativa en México*, México, INAP- El Colegio de México.
- Pastrana Flores, Leonor Eloína. (1997) *Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*, México, CINVESTAV-IPN.
- Pescador Osuna, José Ángel, y Carlos Alberto Torres. (1984) *Poder Político y Educación en México*, México, UTEHA.
- Pescador Osuna, José Ángel. (1994) *Modernización Educativa*, México, Universidad Pedagógica Nacional.
- Pfeffer, Jeffrey. (1993) *El Poder en las Organizaciones*, España, McGraw-Hill.

Pichardo Pagaza, Ignacio. (1972) *Introducción a la Administración Pública de México*, México, INAP.

Pitluk, Laura. (2006) *La planificación didáctica en el Jardín de Infantes*, Argentina, Homo Sapiens Ediciones.

Prawda, Juan. (1985) *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*, México, Grijalbo.

Puga, Cristina, et al. (1986) *Evolución del Estado mexicano Tomo III*, México, El Caballito.

Quiroga Leos, Gustavo. (2000) *Organización y Métodos de la Administración Pública*, México, Trillas.

Rajchenberg, Enrique, y Catalina Jiménez. (1998) *Historia de México*, México, Plaza Janes.

Ribeiro, Lidio. (1992) *La educación de los educadores*, México, Ediciones El Caballito.

Rivera Ferreiro, Lucía. (1985) *Problemas y retos de la educación preescolar obligatoria*, México, SEP.

Robles, Martha. (1990) *Educación y sociedad en la historia de México*, México, Siglo XXI Editores.

Rodríguez Reyes, Álvaro. (1963) *Administración pública y desarrollo económico*, México, Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública.

Ronquillo H., José Luis. (2006) *Administración Básica de la empresa Familiar. Un enfoque práctico*, México, Panorama.

Ruiz del Castillo, Amparo. (1992) *Crisis, Educación y Poder en México*, México, Plaza y Valdés.

Ruiz, Ileana. (2003) *Sistema de planeación para instituciones educativas*, México, Trillas.

Santos Guerra, Miguel Ángel. (2001) *Enseñar o el oficio de aprender*, Argentina, Homo Sapiens ediciones.

Siciliani, Norberto. (2005) *Convertir deseos en Proyectos*, Argentina, San Benito.

Smith, Adam. (1984) *Una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, México, Fondo de Cultura Económica.

Solana Fernando, Raúl Cardiel y Raúl Bolaños. coord. (1981) *Historia de la educación Pública en México*, México, FCE.

Solana Fernando, Raúl Cardiel y Raúl Bolaños. coord. (1997) *Historia de la educación Pública en México*, México, Fondo de Cultura Económica.

Steiner, George Albert. (2004) *Planeación estratégica*, México, Compañía Editorial Continental.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2002) *El proceso de la investigación científica*, México, Limusa.

Taylor, F. W. (1995) *Principios de la Administración Científica*, Argentina, El Ateneo.

Torres Estrella, Mercedes. compiladora. (2004) *La Gestión Educativa (Memoria)*, México, Universidad Pedagógica Nacional.

Torres Septién, Valentina. (1985) *Pensamiento educativo de Jaime Torres Bodet*, México, SEP-Ed. El Caballito.

Trista, Boris. (1993) *Liderazgo, Autoridad y Administración*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

Unión de Universidades de América Latina. (1995) *Administración Universitaria en América Latina*, México, Colección Udual.

Universidad de Salamanca-IUCE. (2003) *Dirección y Gestión del Centro Escolar. Ponencias*, España, Universidad de Salamanca.

Universidad Pedagógica Nacional. (1979) *Antologías Sociedad Mexicana Contemporánea 2*, México, Universidad Pedagógica Nacional.

Van Der Heijden, Kees. (1998) *Escenarios: El arte de prevenir el futuro*, México, Panorama.

Vela Barrios, José Francisco. (2000) *Como implementar y Gestionar la Calidad Total*, Madrid, Fundación Confemetal.

Victorino Ramírez, Liberio. (2005) *Políticas educativas. La educación en México siglo XX y perspectivas*, México, Castellanos Editores.

Zoraida Vázquez, Josefina. (1996) *Una Historia de México*, México, Secretaría de Educación Pública.

Zoraida Vázquez, Josefina. (2005) *Juárez el republicano*, México, El Colegio de México-SEP.

Diccionarios y Obras Generales

Diccionario de las Ciencias de la Educación. Gil Editores, Libros para Profesores. *Pedagogía y Psicología Infantil.* Biblioteca práctica para padres y educadores. España, Editorial Cultura, edición 2000.

Diccionario Léxico Hispano. (1980) Madrid.

Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. (1972) Barcelona.

Diccionario Enciclopédico Larousse. (2001). España.

Encarta. Enciclopedia Microsoft 2000. Microsoft Corporation.

Revistas

“Declaración mundial sobre educación para todos”, en *Revista Cero en Conducta*, publicación bimestral de Educación y Cambio. A. C., año 6 Número 26-27, Julio-Octubre de 1991.

“Educación 2001. Agenda educativa del Sexenio”, en *Revista de Educación Moderna para una Sociedad Democrática*, No.145, Junio 2007.

Guevara Niebla Gilberto, “El malestar educativo “, en *NEXOS*, No. 176, México. Febrero de 1992, pág. 73.

Ibarrola, María, et al. “Los cambios actuales en educación básica “, en *Revista Universidad Futura*, Universidad Autónoma Metropolitana, Volumen 5, No. 14, Primavera, 1994.

Luna, Matilde. (1998) “Gobierno, actores y transmisión de demandas”, en Manuel Quijano, et al., *Políticas públicas y gobierno local*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.

Moreno Moreno, Prudenciano, “Neoliberalismo económico y reforma educativa”, en *Revista Perfiles Educativos*, Enero-Marzo, 1995, No. 67, UNAM.

Rendón Cobian, Marcela, y Luís Montaña Hiroshé, (1989) “La anticipación de la ganancia en los modelos de evaluación de proyectos. Una aportación del Análisis Estratégico”, en Varios, *Estrategia, Desarrollo y Política Económica*, Departamento de

Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Serie investigación, Núm. 1, págs.123-143.

Revista de Administración Pública. (1982) No. 52, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Revista de Administración Pública. (1983) No. 54, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Westbrook, Robert. (1999) “John Dewey (1859-1952)”, en *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*, París, UNESCO, Oficina Internacional de Educación, vol. XXIII, Nos. 1-2, págs. 289-305.

Tesis

Dávila de la Lanza, Ma. Cristina. (1988) “Obstáculos estructurales para la Planeación del Desarrollo económico de México”, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

González Ramírez, Miguel Ángel. (1980) “El Poder ejecutivo en México: cúspide jerárquica de la Administración Pública Federal. México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Mulzac Espinosa de los Monteros, Mauricio. (2002) “De la Racionalidad Burocrática a la Racionalización Tecnocrática en el Sistema Administrativo del Estado”, México.

Rocha Lerdo de Tejada, S. (2002) “El liderazgo en la Administración Pública Mexicana. De la Administración Patrimonial a la Administración Institucional. Un Problema de estrategia.” México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Internet

“Abrirá SEP cinco mil plazas adicionales a maestros de preescolar para garantizar cobertura”, disponible en <http://www.sep.gob.mx>, 3 de febrero de 2004.

“Avanza propuesta de reforma curricular de la educación preescolar: seb y n”, disponible en <http://www.sep.gob.mx>, 4 de febrero de 2004.

“Buscan SEP reformas para nivel preescolar”, disponible en: [http://www.La Jornada](http://www.LaJornada), 15 de enero de 2004.

“Convoca la SEP a preescolares particulares a obtener su reconocimiento antes del inicio del ciclo 2004- 2005”, disponible en: <http://www.sep.gob.mx>, 6 de enero de 2004.

“Cuestionable posición de la SEP”, disponible en: <http://www>, 12 de julio de 2003.

López, Erika, “Piden diferir las normas de preescolar”, disponible en: <http://www>. Grupo Reforma, Ciudad de México, 23 de mayo de 2004.

“Serán educación inicial y preescolar ejes del análisis en la reunión del CONAFE en Puebla”, disponible en <http://www.sep.gob.mx>, 2 de enero de 2002.

García, E y E. Marenales. El Planeamiento en la Educación: Visión retro y prospectiva. <http://letras-uruguay.espaciolatino.com/planeamiento/educación.htm>

Observatorio ciudadano, Comunicado 103, “Obligatoriedad del preescolar, una decisión equivocada”, disponible en <http://www.mx>.

RUIZ Miriam, “Afectará reforma educativa a miles de Centros Comunitarios”, Cimac, México D. F.

Leyes y Normas

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación, 2 de agosto de 2007.

Ley de Planeación. Diario Oficial de la Federación, 13 de junio de 2003.

Ley General de la Educación. Diario Oficial de la Federación, 13 de julio de 1993.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, 2 de junio de 2006.

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación, 21 de enero de 2005.

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México, 18 de mayo de 1992.

Acuerdo Número 243 por el que se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Secretaría de Educación Pública, 18 de mayo de 1998.

Acuerdo Número 278 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios de preescolar. Secretaría de Educación Pública, 8 de junio de 2000.

Acuerdo Número 348 por el que se determina el programa de educación preescolar. Secretaría de Educación Pública, 17 de septiembre de 2004.

Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación, 29 de enero de 1946.

Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación, 14 de diciembre de 1973.

Poder Ejecutivo Federal. (1989) *Programa para la Modernización Educativa. 1989-1994*, Separata Educación Básica, México, PEF.

Debate sobre la obligatoriedad de la educación preescolar. Segundo Periodo de Sesiones Ordinarias del Tercer Año de Ejercicio de la LVII Legislatura. Diario Oficial de la Federación, 12 de diciembre de 2002.

Proyecto de Decreto que reforman los artículos 3º y 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Asamblea del Senado de la República, 13 de diciembre de 2001.

Secretaría de Educación Pública. (1988) *Manual de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar*, México, Dirección General de Educación Inicial y Preescolar, Pro-secretaría Técnica de la C. I. D. A. P.

Secretaría de Educación Pública. (1989) *Manual de la directora del plantel de educación preescolar*, México.

Secretaría de Educación Pública. (1989) *Manual técnico pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar*, México.

Secretaría de Educación Pública. (1993) *Artículo 3º Constitucional y ley general de educación*, México, Ed. Populibro.

Secretaría de Educación Pública. (1993) *Bloques de juegos y actividades en el desarrollo de los proyectos en el jardín de niños*, México.

Secretaría de Educación Pública. (1996) *Breve historia de la educación preescolar en México*, México.

Secretaría de Educación Pública. (1997) *Manual de Organización del Jardín de Niños en el Distrito Federal*, México, Dirección general de Planeación Programación y Presupuesto en el Distrito Federal, SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2000) *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*, México, Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuito.

Secretaría de Educación Pública. (2000) *Reflexiones Educativas. Una experiencia en el Distrito Federal 1994-2000*, México, Subsecretaria de Servicios Educativos en el D. F.

Secretaría de Educación Pública. (2001) *¿Cómo transformar las escuelas?*, México, Dirección General de Evaluación.

Secretaría de Educación Pública. (2001) *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, México.

Secretaría de Educación Pública. (2003) *Manual operativo de la práctica docente*. México.

Secretaría de Educación Pública. (2004) *Programa de Educación Preescolar México*, Dirección General de Normatividad.

Secretaría de Educación Pública. (2005) *Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica, inicial, especial y para adultos. 2005-2006*. México.

Anexos

DIAGNÓSTICO DE LOS SUBSISTEMAS

DIAGNÓSTICO DE LOS SUBSISTEMAS

INICIAL 2003-2004 Planteles Jardines de Niños	MEDIO 2004-2005 Planteles Jardines de Niños	FINAL 2005-2006 Planteles Jardines de Niños
<p>TELEOLÓGICO <i>Existencia de objetivos y la misión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos generales están marcados por los directivos en el proyecto escolar. • Los objetivos específicos están marcados por los directivos. • La misión es de cada jardín de niños y poco intervienen los miembros del plantel educativo para plantearla. • Los objetivos son a corto plazo se estructuran sobre la marcha, a mediano y a largo plazo no se toman en cuenta. • No se encuentra una relación entre los objetivos de la Institución y los programas de trabajo de las unidades ejecutivas acorde con su Misión. • Los objetivos generales de los planteles se planean de manera improvisada, para cumplir con un requisito Institucional, son suficientes pero poco alcanzables en la práctica diaria, sin expectativas, para promover el desarrollo de la Misión del plantel. 	<p>TELEOLÓGICO <i>Existencia de objetivos y la misión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En los objetivos generales se procura que las y los docentes participen en el proyecto escolar. • Los objetivos específicos están marcados por las docentes acorde a su planeación mensual. • La misión es de cada Jardín de Niños y en algunos planteles educativos se procura que las y los docentes participen en definir esta. • Los objetivos a corto plazo continúan siendo sobre la marcha, aunque a mediano plazo están siendo tomados en cuenta y se procura vislumbrar hacia el largo plazo. • No se encuentra una relación entre los objetivos de la Institución y los programas de trabajo de las unidades ejecutivas acorde con su Misión. • Los objetivos generales se siguen planeando de manera improvisada, para cumplir con un requisito Institucional, son suficientes pero más alcanzables en la práctica diaria, continúan las escuelas sin expectativas altas, para promover el desarrollo de la Misión del plantel. 	<p>TELEOLÓGICO <i>Existencia de objetivos y la misión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos generales están marcados en la mayoría de los planteles en el proyecto escolar por los directivos, docentes, trabajadores manuales y padres de familia. • Los objetivos específicos están marcados por las y los docentes de manera colegiada. • La misión es por cada Jardín de Niños y se procura que las y los docentes participen en definir esta, así como en su mayoría de los planteles los padres de familia intervienen en la Misión. • Los objetivos a corto plazo son planeados desde el inicio, aunque ya es más fácil que reflexionen sobre la importancia de planear a mediano y largo plazo. • Se encuentra más relación entre los objetivos de la Institución y los programas de trabajo de las unidades ejecutivas acorde con su Misión. • Los objetivos generales se procura que por lo menos al planear sean más objetivas y acordes con lo solicitado por la Institución, las expectativas alcanzables para promover el desarrollo de la Institución y a su vez son alcanzables en algunas escuelas.

<p><i>Proceso para la determinación de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En muy pocas escuelas se esta iniciando un proceso para la determinación de los objetivos en colegiado. • El directivo va marcando la definición de los objetivos a alcanzar. • El aporte es escaso de ideas sobre como alcanzar los objetivos en el proceso de definición de los objetivos. • No se poseen las habilidades necesarias para definir los objetivos. 	<p><i>Proceso para la determinación de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En más escuelas se esta llevando un proceso para la determinación de los objetivos en colegiado. • En su mayoría el grupo de trabajo procura definir los objetivos a alcanzar. • En algunas escuelas se procura que aporten ideas sobre como alcanzar los objetivos en el proceso de definición de los objetivos. • Son pocas las escuelas que trabajan en grupo las habilidades necesarias para definir los objetivos. 	<p><i>Proceso para la determinación de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso para la determinación de los objetivos en colegiado. • Participa el grupo de trabajo para la definición de los objetivos. • Se aportan ideas sobre como alcanzar los objetivos en el proceso de definición de los objetivos de la Institución. • Posee el grupo cada vez más las habilidades necesarias para definir los objetivos acordes con su contexto.
<p><i>Comunicación y aceptación de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe algún modelo específico para dar a conocer los objetivos a quienes deben obtenerlos. • Falta claridad en los objetivos que se enuncian en la Institución. • No se entienden y aceptan los grupos los objetivos institucionales. • Los individuos no saben como se relaciona su trabajo con los objetivos de la Institución. 	<p><i>Comunicación y aceptación de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe algún modelo específico para dar a conocer los objetivos a quienes deben obtenerlos pero algunas escuelas están tratando de dar a conocer a la comunidad sus logros. • Se procura mejorar la redacción de los objetivos que se enuncian en la Institución. • Todavía no se entienden y aceptan por los grupos los objetivos institucionales. • Poco saben los individuos como se relaciona su trabajo con los objetivos de la Institución. 	<p><i>Comunicación y aceptación de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe algún modelo específico para dar a conocer los objetivos a quienes deben obtenerlos. • Se encuentra más congruencia en los objetivos que se enuncian en la Institución. • Aunque poco entienden ya aceptan los grupos los objetivos institucionales. • Conocen más los individuos como se relaciona su trabajo con los objetivos de la Institución.
<p><i>Cumplimiento adaptación y evolución de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No están los objetivos relacionados con alguna unidad de medida. • No se están cumpliendo los objetivos señalados. • No existe algún mecanismo para adaptar los objetivos a las demandas del medio. • No son consistentes los objetivos aunque sufran variaciones periódicas. • La evaluación se realiza 	<p><i>Cumplimiento adaptación y evolución de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los objetivos están relacionados con alguna unidad de medida, ya que algunos planteles están en el Programa de Escuelas de Calidad. • No se están cumpliendo los objetivos señalados. • No existe algún mecanismo para adaptar los objetivos a las demandas del medio. • No son consistentes los objetivos aunque sufran 	<p><i>Cumplimiento adaptación y evolución de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Están los objetivos relacionados con alguna unidad de medida, ya que todos los planteles del Sector están en el Programa de Escuelas de Calidad. • Se están cumpliendo los objetivos señalados. • Se procura algún mecanismo para adaptar los objetivos a las demandas del medio. • Son más consistentes los

<p>semestral y al final, solamente por cumplir un requisito.</p>	<p>variaciones periódicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación se realiza semestral y al final, solamente por cumplir un requisito, aunque ya existe en algunas escuelas el querer realizar la evaluación por convicción. 	<p>objetivos aunque sufran variaciones periódicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación se realiza al inicio, semestral y finalmente por parte de la Institución, pero el personal de los planteles se preocupa más por la evaluación.
<p>ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Existencia de estructura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una estructura básica en la Institución. • Se requiere que sea congruente la estructura con los objetivos institucionales. • Falta se incluya el aspecto estructural en la planeación a corto mediano y largo plazo. • No se ha planeado la estructura flexible, pero funciona de manera autoritaria. 	<p>ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Existencia de estructura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una estructura básica en la Institución. • Es más congruente la estructura con los objetivos institucionales. • Se ha incluido el aspecto estructural en la planeación a corto plazo falta dar continuidad a mediano y largo plazo. • Falta que lo planeado por la estructura sea flexible y se lleve a la práctica. 	<p>ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Existencia de estructura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una estructura básica en la Institución. • Es más congruente la estructura con los objetivos institucionales. • Se ha incluido el aspecto estructural en la planeación a corto plazo falta dar continuidad a mediano y largo plazo. • Se ha planeado la estructura para ser flexible, pero en funcionalidad no se lleva a cabo.
<p><i>Realidad estructural</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinciden los organogramas con la estructura real de la Institución, aunque falta considerar algunas personas que en algunas escuelas funcionan pero no están consideradas en el organograma. (apoyos administrativos docentes o secretarías) • Falta se revisan y adaptan los organogramas a los cambios de estructura. • Aunque saben los individuos a quien deben informar y a quien deben orientar en su trabajo, no lo realizan. • No están muy satisfechos los funcionarios con el sistema estructural de la Institución. 	<p><i>Realidad estructural.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinciden los organogramas con la estructura real de la Institución, aunque falta considerar algunas personas que en algunas escuelas funcionan pero no están consideradas en el organograma. (apoyos administrativos docentes o secretarías) • Falta se revisan y adaptan los organogramas a los cambios de estructura. • Aunque saben los individuos a quien deben informar y a quien deben orientar en su trabajo, no lo realizan. • No están muy satisfechos los funcionarios con el sistema estructural de la Institución. 	<p><i>Realidad estructural</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No coinciden los organogramas con la estructura real de la Institución. • Se revisan y adaptan los organogramas a los cambios de estructura de manera lenta y poco confiable. • Falta se revisen y adapten los organogramas a los cambios de estructura. • Aunque saben los individuos a quien deben informar y a quien deben orientar en su trabajo, no lo realizan. • No están muy satisfechos los funcionarios con el sistema estructural de la Institución.

Distribución de funciones y por procesos

- No existe alguna organización por procesos previa a la organización por puestos.
- No tienen las funciones (sustantiva, adjetivas y de regulación) la importancia que les corresponde en la Estructura.
- No existe un equilibrio entre la delegación de funciones o del proceso y el control.
- No existe un equilibrio entre la asignación de funciones y la dotación de autoridad.

Unidades de organización (Puestos)

- Están señaladas de manera general las responsabilidades de las unidades de organización.
- Aunque se encuentra indicado en algún documento el comportamiento deseado entre unidades distintas para la ejecución del trabajo no se difunde además que son documentos poco actualizados.
- No hay conciencia entre todos los funcionarios ejecutivos respecto de una unidad de integración para la ejecución del trabajo.
- Existen demasiados traslapes o duplicación de las labores.

Comunicación y estructura

- Es la comunicación vertical por parte de la Institución.
- Se carecen de filtros y procesos rápidos para la comunicación.

Distribución de funciones y por procesos

- No existe alguna organización por procesos previa a la organización por puestos.
- No tienen las funciones (sustantiva, adjetivas y de regulación) la importancia que les corresponde en la estructura.
- No existe un equilibrio entre la delegación de funciones o del proceso y el control.
- No existe un equilibrio entre la asignación de funciones y la dotación de autoridad.

Unidades de organización (Puestos)

- Están señaladas de manera general las responsabilidades de las unidades de organización.
- Aunque se encuentra indicado en algún documento el comportamiento deseado entre unidades distintas para la ejecución del trabajo, no se difunde además que son documentos poco actualizados y desconocidos para el personal directivo.
- No hay conciencia entre todos los funcionarios ejecutivos respecto de una unidad de integración para la ejecución del trabajo.
- Existen demasiados traslapes o duplicación de las labores.

Comunicación y estructura.

- Es la comunicación vertical y horizontal entre algunos directivos y con la Institución,
- Se carecen de filtros y procesos rápidos para la comunicación con la

Distribución de funciones y por procesos

- No existe alguna organización por procesos previa a la organización por puestos.
- No tienen las funciones (sustantiva, adjetivas y de regulación) la importancia que les corresponde en la Estructura.
- No existe un equilibrio entre la delegación de funciones o del proceso y el control.
- Continúa sin existir un equilibrio entre la asignación de funciones y la dotación de autoridad.

Unidades de organización (Puestos)

- No están señaladas claramente las responsabilidades de las unidades de organización.
- Actualmente no existe manual de Organización acorde con la Transparencia de la Función Pública.
- Se encuentra indicado en algún documento el comportamiento deseado entre unidades distintas para la ejecución del trabajo. (Lineamientos para la Educación Básica)
- Continúa la falta de conciencia entre todos los funcionarios ejecutivos respecto de una unidad de integración para la ejecución del trabajo.
- Existen traslapes o duplicación de las labores.

Comunicación y estructura.

- Es la comunicación vertical para algunas situaciones por parte de la Institución, y horizontal cuando se trata de los Programas específicos que se llevan en los planteles.

- No es la comunicación verbal o escrita congruente con la actividad que se va a desarrollar.
- Falta un adecuado clima o tono de la comunicación en la Institución.

Toma de decisiones

- No se facilita por la estructura, la toma de decisiones.
- Toma las decisiones de actividades importantes el órgano del nivel jerárquico correspondiente.
- No se basa la autoridad para la toma de decisiones en un criterio del conocimiento tecnológico en la materia de la decisión.
- Condiciona la estructura el estilo y dirección de funcionarios.

Conflictos en la Estructura

- Existen conflictos frecuentes o fuertes entre los directivos y sus subordinados.
- Aunque existen normas para manejar estos conflictos no se toman en cuenta y se solucionan arbitrariamente.

Institución, entre los planteles se han empezado a utilizar Redes de Comunicación.

- No es la comunicación verbal o escrita congruente con la actividad que se va a desarrollar por parte de la Institución.
- Falta un adecuado clima o tono de la comunicación en la Institución.

Toma de decisiones

- No se facilita por la estructura, la toma de decisiones.
- La toma de decisiones de actividades importantes en los planteles, las realiza el órgano del nivel de máxima jerarquía en la Institución.
- No se basa la autoridad para la toma de decisiones en un criterio del conocimiento tecnológico en la materia de la decisión.
- Condiciona la estructura el estilo y dirección de funcionarios.

Conflictos en la Estructura

- Existen conflictos frecuentes o fuertes entre los directivos y sus subordinados.
- Aunque existen normas para manejar estos conflictos no se toman en cuenta y se solucionan arbitrariamente por las autoridades superiores jerárquicas.
- No intervienen los

- Aunque se ha mejorado la tecnología se carecen de filtros y procesos rápidos para la comunicación con la Institución, entre los planteles se continúan utilizando Redes de Comunicación.
- No es la comunicación verbal o escrita congruente con la actividad que se va a desarrollar por parte de la Institución, a pesar de contar en la mayoría de los planteles con computadora el personal directivo y de supervisión es renuente a utilizar el correo electrónico, así como por la misma Institución.
- Falta un adecuado clima o tono de la comunicación en la Institución.

Toma de decisiones

- No se facilita por la estructura la toma de decisiones, continúan siendo centralizadas.
- En la toma las decisiones de actividades importantes el órgano del máxima jerarquía es el que tiene la última palabra.
- No se basa la autoridad para la toma de decisiones en un criterio del conocimiento tecnológico o más asertivo, en la materia de la decisión.
- Condiciona la estructura el estilo y dirección de funcionarios.

Conflictos en la Estructura

- Existen conflictos frecuentes o fuertes entre los directivos y sus subordinados(a veces son causados por la propia Institución)
- Existen normas claras para manejar estos conflictos, pero se continúa con la solución arbitraria por parte de las

<ul style="list-style-type: none"> • No intervienen los involucrados en relación a un conflicto y en su solución. (Intervención del SNTE, sección 9, sección 11) • Provoca conflictos en la estructura el sistema de recompensas al salario. 	<p>involucrados en relación a un conflicto y en su solución. (Intervención del SNTE, sección 9, sección 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provoca conflictos en la estructura el sistema de recompensas al salario. 	<p>autoridades superiores jerárquicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervienen los involucrados en algunos casos, en un conflicto y en su solución. Siempre y cuando estén apoyados por su líder sindical. • Provoca conflictos constantes, en la estructura el sistema de recompensas al salario.
<p>SOCIAL Y DEL PERSONAL</p>	<p>SOCIAL Y DEL PERSONAL</p>	<p>SOCIAL Y DEL PERSONAL</p>
<p><i>Función o proceso del Individuo</i></p>	<p><i>Función o proceso del Individuo</i></p>	<p><i>Función o proceso del Individuo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • No esta conciente la Institución de las necesidades humanas del personal. • Se considera a las personas únicamente como fuerza de trabajo. • No coincide el resultado de la actividad del individuo con las expectativas de la Institución. • Determinan, el comportamiento individual normas “culturalmente” integradas en la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No esta conciente la Institución de las necesidades humanas del personal. • Se considera a las personas únicamente como fuerza de trabajo. • No coincide el resultado de la actividad del individuo con las expectativas de la Institución. • Determinan, el comportamiento individual normas “culturalmente” integradas en la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No esta conciente la Institución de las necesidades humanas del personal. • Se considera a las personas únicamente como fuerza de trabajo. • No coincide el resultado de la actividad del individuo con las expectativas de la Institución. • Determinan, el comportamiento individual normas “culturalmente” integradas en la Institución.
<p><i>Visión del Individuo respecto de la Institución</i></p>	<p><i>Visión del Individuo respecto de la Institución</i></p>	<p><i>Visión del Individuo respecto de la Institución</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene el individuo una visión de su realización dentro de la Institución. (Lema: hago que trabajo y ellos hacen como que me pagan) • No es positiva la actitud del individuo hacia los aspectos como objetivos dirección y recompensa al trabajo. • Existen aspectos de la Institución que provoquen el disgusto del individuo. • No existe un anhelo del individuo de cómo quisiera que fuera la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene el individuo una visión de su realización dentro de la Institución. (Lema: hago que trabajo y ellos hacen como que me pagan) • No es positiva la actitud del individuo hacia los aspectos como objetivos dirección y recompensa al trabajo. • Existen aspectos de la Institución que provocan el disgusto del individuo. • No existe un anhelo del individuo de cómo quisiera que fuera la Institución. (Lema: Únicamente hay que mantener vivo el método, evitando la fatiga) 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene el individuo una visión de su realización dentro de la Institución. (Lema: hago que trabajo y ellos hacen como que me pagan) • No es positiva la actitud del individuo hacia los aspectos como objetivos dirección y recompensa al trabajo. • Existen aspectos de la Institución que provocan el disgusto del individuo. • No existe un anhelo del individuo de cómo quisiera que fuera la Institución. (Lema: Únicamente hay que mantener vivo el método, evitando la fatiga)

Aprovechamiento del personal ante los procesos

- No existe el personal adecuado en cuanto a número y capacidad para el desarrollo de las actividades y proceso de la Institución.
- No se utiliza todo el personal disponible.
- Se propicia el desarrollo de una carrera dentro de la Institución, únicamente para el personal docente.
- Existe un estilo predominante de dirección del personal en la Institución. Autoritario y de MATRIARCADO.

Desarrollo de habilidades

- No se establece con claridad el conjunto de habilidades que un funcionario requiere de sus subordinados.
- Se necesita alguna capacitación técnica para desarrollar determinadas habilidades.
- No se capacita al individuo para el trabajo en conjunto.
- No existe un equilibrio en las capacidades de trabajo de las diversas unidades de organización.

Integración de equipos de trabajo

- No existe el concepto o la idea de equipo de trabajo.
- No son los funcionarios y sus subordinados colaboradores. (Lema: Divide y vencerás)
- No están conformes los integrantes de los grupos de

Aprovechamiento del personal ante los procesos

- No existe el personal adecuado en cuanto a número y capacidad para el desarrollo de las actividades y proceso de la Institución. En los planteles constantemente falta personal directivo, docente y de asistencia al servicio.
- Se propicia el desarrollo de una carrera dentro de la Institución, únicamente para el personal docente.
- No se utiliza todo el personal disponible.
- Existe un estilo predominante de dirección del personal en la Institución: Autoritario y de MATRIARCADO.

Desarrollo de habilidades

- No se establece con claridad el conjunto de habilidades que un funcionario requiere de sus subordinados.
- Se necesita alguna capacitación técnica para desarrollar determinadas habilidades.
- No se capacita al individuo para el trabajo en conjunto.
- No existe un equilibrio en las capacidades de trabajo de las diversas unidades de organización.

Integración de equipos de trabajo

- No existe el concepto o la idea de equipo de trabajo.
- No son los funcionarios y sus subordinados colaboradores. (Lema: Divide y vencerás)
- No están conformes los integrantes de los grupos de trabajo con el clima de las relaciones interpersonales.
- Se desconoce y mucho menos se trasmite entre el equipo de

Aprovechamiento del personal ante los procesos

- No existe el personal adecuado en cuanto a número y capacidad para el desarrollo de las actividades y proceso de la Institución. En los planteles constantemente falta personal directivo, docente y de asistencia al servicio.
- Se propicia el desarrollo de una carrera dentro de la Institución, únicamente para el personal docente.
- No se utiliza todo el personal disponible.
- Existe un estilo predominante de dirección del personal en la Institución: Autoritario y de MATRIARCADO.

Desarrollo de habilidades

- No se establece con claridad el conjunto de habilidades que un funcionario requiere de sus subordinados.
- Se necesita alguna capacitación técnica para desarrollar determinadas habilidades.
- No se capacita al individuo para el trabajo en conjunto
- No existe un equilibrio en las capacidades de trabajo de las diversas unidades de organización.

Integración de equipos de trabajo

- No existe el concepto o la idea de equipo de trabajo.
- No son los funcionarios y sus subordinados colaboradores. (Lema: Divide y vencerás)
- No están conformes los integrantes de los grupos de trabajo con el clima de las relaciones interpersonales.
- Se desconoce y mucho menos

<p>trabajo con el clima de las relaciones interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce y mucho menos se transmite entre el equipo de trabajo, los procesos, la información sobre objetivos, reglamentos o e Instituciones. • No se capacita al individuo para el trabajo en conjunto. 	<p>trabajo, los procesos, la información sobre objetivos, reglamentos o e Instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se capacita al individuo para el trabajo en conjunto. 	<p>se transmite entre el equipo de trabajo, los procesos, la información sobre objetivos, reglamentos o e Instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se capacita al individuo para el trabajo en conjunto.
<p><i>Coordinación entre grupos de trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se observa apoyo entre los grupos de trabajo. • Corresponde las imágenes que se forman entre diversos grupos con su propia percepción en el sentido de la colaboración en el trabajo. • No existe armonía entre los grupos asesores y los grupos de línea. (Lema: Cada quien para su Santo) • No tienen credibilidad los grupos entre ellos mismos. 	<p><i>Coordinación entre grupos de trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se observa apoyo entre los grupos de trabajo. • Corresponde las imágenes que se forman entre diversos grupos con su propia percepción en el sentido de la colaboración en el trabajo. • No existe armonía entre los grupos asesores y los grupos de línea. (Lema: Cada quien para su Santo) • No tienen credibilidad los grupos entre ellos mismos. 	<p><i>Coordinación entre grupos de trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco se observa apoyo entre los grupos de trabajo. • Corresponde las imágenes que se forman entre diversos grupos con su propia percepción en el sentido de la colaboración en el trabajo. • No existe armonía entre los grupos asesores y los grupos de línea. (Lema: Cada quien para su Santo) • No tienen credibilidad los grupos entre ellos mismos.
<p><i>Manejo de conflictos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se manejan abiertamente los conflictos del individuo en la Institución. (Lema. Calladita te ves más bonita) • Tienen problemas los individuos para realizar el trabajo en equipo y en procesos. • Se presentan interferencias de trabajo entre grupos distintos. • No se dan a conocer los problemas integrales y se manejan abiertamente. 	<p><i>Manejo de conflictos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se manejan abiertamente los conflictos del individuo en la Institución (Lema. Calladita te ves más bonita) • Tienen problemas los individuos para realizar el trabajo en equipo y en procesos. • Se presentan interferencias de trabajo entre grupos distintos. • No se dan a conocer los problemas integrales y se manejan abiertamente. Funciona el chisme y el rumor 	<p><i>Manejo de conflictos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se manejan abiertamente los conflictos del individuo en la Institución. (Lema. Calladita te ves más bonita) • Tienen problemas los individuos para realizar el trabajo en equipo y en procesos. • Se presentan interferencias de trabajo entre grupos distintos. • No se dan a conocer los problemas integrales y se manejan abiertamente. Funciona el chisme y el rumor
<p>FUNCION JURÍDICA</p> <p><i>Naturaleza de la Institución y marco jurídico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No esta clara la naturaleza jurídica de la Institución. 	<p>FUNCION JURÍDICA</p> <p><i>Naturaleza de la Institución y marco jurídico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No esta clara la naturaleza jurídica de la Institución. 	<p>FUNCION JURIDICA</p> <p><i>Naturaleza de la Institución y marco jurídico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No esta clara la naturaleza jurídica de la Institución. • No se conocen los

<ul style="list-style-type: none"> • No se conocen los ordenamientos legales positivos que tienen mayor aplicación en la Institución. • Intervienen los órganos de la Instituciones Federales (Órgano Interno de Control) en el cumplimiento de las disposiciones. • Se realiza este cumplimiento materialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se conocen los ordenamientos legales positivos que tienen mayor aplicación en la Institución. • Aumenta la intervención de los órganos de la Instituciones Federales (Órgano Interno de Control) en el cumplimiento de las disposiciones. • Se realiza este cumplimiento materialmente. 	<p>ordenamientos legales positivos que tienen mayor aplicación en la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es mayor la intervención de los órganos de la Instituciones Federales. (Órgano Interno de Control) en el cumplimiento de las disposiciones. • Se realiza este cumplimiento materialmente.
<p><i>Relación entre la legalidad y la acción administrativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se entiende en la Institución que la administración debe conformarse en un subsistema normativo jurídico determinado. • Se sustenta el sistema administrativo en el subsistema normativo. • No se capacita al individuo para el conocimiento de la normatividad. • No se comprende la relación entre una estructura legal y el hecho social de la administración. 	<p><i>Relación entre la legalidad y la acción administrativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se entiende en la Institución que la administración debe conformarse en un subsistema normativo jurídico determinado. • Se sustenta el sistema administrativo en el subsistema normativo. • No se capacita al individuo para el conocimiento de la normatividad. • No se comprende la relación entre una estructura legal y el hecho social de la administración. 	<p><i>Relación entre la legalidad y la acción administrativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se entiende en la Institución que la administración debe conformarse en un subsistema normativo jurídico determinado. • Se sustenta el sistema administrativo en el subsistema normativo. • No se capacita al individuo para el conocimiento de la normatividad. • No se comprende la relación entre una estructura legal y el hecho social de la administración.
<p><i>Adecuación de la actividad administrativa a la legalidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se adecuan en la Institución los órganos administrativos su actuación a las modalidades legales establecidas. • No están previstas las actividades que determinen situaciones jurídicas, o sea, relaciones de derechos y obligaciones. • No se ajustan las acciones jurídicas de la Institución a los preceptos legales positivos. (reglamentos, acuerdos) • Existe la información jurídica sobre la responsabilidad en que incurren aquellos 	<p><i>Adecuación de la actividad administrativa a la legalidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se adecuan en la Institución los órganos administrativos su actuación a las modalidades legales establecidas. • No están previstas las actividades que determinen situaciones jurídicas, o sea, relaciones de derechos y obligaciones. • No se ajustan las acciones jurídicas de la institución a los preceptos legales positivos. • Existe la información jurídica sobre la responsabilidad en que incurren aquellos funcionarios que no observan los ordenamientos legales positivos, aunque no se aplica 	<p><i>Adecuación de la actividad administrativa a la legalidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se adecuan en la Institución los órganos administrativos su actuación a las modalidades legales establecidas. • No están previstas las actividades que determinen situaciones jurídicas, o sea, relaciones de derechos y obligaciones. • Se ajustan las acciones jurídicas de la institución a los preceptos legales positivos. • Existe la información jurídica sobre la responsabilidad en que incurren aquellos funcionarios que no observan los ordenamientos legales positivos, aunque no se respeten y se apliquen a

<p>funcionarios que no observan los ordenamientos legales positivos, aunque no se aplica por la Institución.</p> <p><i>Función Jurídica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe en la Institución la función jurídica. • No tiene objetivos específicos la función jurídica en la Institución. • No se tiene una idea clara de los cuales son los principales actos jurídicos que celebra la Institución. • No se conoce en la Institución cuales son los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos y procesos administrativos. <p><i>Procedimientos y procesos jurídicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se sabe cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las disposiciones de carácter laboral en la institución. • No se conoce cuales son los procedimientos y procesos para cumplir las disposiciones fiscales que operan en las actividades de la institución. • No se conoce cuales son los procedimientos para cumplir con las leyes y reglamentos para la adquisición de bienes. • No se conoce cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las leyes y reglamentos para la celebración y ejecución de contratos y obras, ya que no se lleva en los planteles, pero en el programa de Escuelas de Calidad es necesario conocer situaciones de compras por la reglamentación de SEP. 	<p>por la Institución.</p> <p><i>Función Jurídica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe en la Institución la función jurídica. • No tiene objetivos específicos la función jurídica en la Institución. • No se tiene una idea clara de los cuales son los principales actos jurídicos que celebra la Institución. • No se conoce en la Institución cuales son los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos y procesos administrativos. <p><i>Procedimientos y procesos jurídicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se sabe cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las disposiciones de carácter laboral en la institución. • No se conoce cuales son los procedimientos y procesos para cumplir las disposiciones fiscales que operan en las actividades de la institución. • No se conoce cuales son los procedimientos para cumplir con las leyes y reglamentos para la adquisición de bienes. • No se conoce cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las leyes y reglamentos para la celebración y ejecución de contratos y obras, ya que no se lleva en los planteles, pero en el programa de Escuelas de Calidad es necesario conocer situaciones de compras por la reglamentación de SEP. 	<p>conveniencia de la Institución.</p> <p><i>Función Jurídica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe en la Institución la función jurídica. • No tiene objetivos específicos la función jurídica en la Institución. • No se tiene una idea clara de los cuales son los principales actos jurídicos que celebra la Institución. • No se conoce en la Institución cuales son los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos y procesos administrativos. <p><i>Procedimientos y procesos jurídicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se sabe cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las disposiciones de carácter laboral en la institución. • No se conoce cuales son los procedimientos y procesos para cumplir las disposiciones fiscales que operan en las actividades de la institución. • No se conoce cuales son los procedimientos para cumplir con las leyes y reglamentos para la adquisición de bienes. • No se conoce cuales son los procedimientos y procesos para cumplir con las leyes y reglamentos para la celebración y ejecución de contratos y obras, ya que no se lleva en los planteles, pero en el programa de Escuelas de Calidad es necesario conocer situaciones de compras por la reglamentación de SEP.
--	--	--

<p><i>Órgano jurídico y atribuciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No están concientes de la importancia de la función jurídica los órganos de la Institución obligados a observar los ordenamientos legales positivos. • Existe un órgano jurídico en la institución pero poco especializado. (Personal poco capacitado, sin titular en la Licenciatura en Derecho) • Se tienen especificadas las instituciones del órgano jurídico de la institución. • Los asuntos principales que resuelve el órgano jurídico: Quejas de padres de familia por supuestos abusos a sus hijos de parte del diferente personal que labora en las escuelas. 	<p><i>Órgano jurídico y atribuciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No están concientes de la importancia de la función jurídica los órganos de la Institución obligados a observar los ordenamientos legales positivos. • Existe un órgano jurídico en la institución pero poco especializado. (Personal poco capacitado, sin titular en la Licenciatura en Derecho) • Se tienen especificadas las instituciones del órgano jurídico de la institución. • Los asuntos principales que resuelve el órgano jurídico: Quejas de padres de familia por supuestos abusos a sus hijos de parte del diferente personal que labora en las escuelas. 	<p><i>Órgano jurídico y atribuciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No están concientes de la importancia de la función jurídica los órganos de la Institución obligados a observar los ordenamientos legales positivos • Existe un órgano jurídico en la institución pero poco especializado (Personal poco capacitado, sin titular que cuente con la Licenciatura en Derecho) • Se tienen especificadas las instituciones del órgano jurídico de la institución • Los asuntos principales que resuelve el órgano jurídico: Quejas de padres de familia por supuestos abusos a sus hijos de parte del diferente personal que labora en las escuelas.
<p><i>Competencia y eficacia del órgano jurídico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene el órgano jurídico capacidad para representar a la institución ante terceros. • No puede el órgano jurídico bajo su responsabilidad y sin que se le consulte intervenir en asuntos que juzgue de su competencia. • No existe una comunican eficaz. • con los órganos de la institución en el órgano jurídico para hacerles saber asuntos que ameritan su intercesión. • Se considera conveniente modificar las atribuciones del órgano jurídico de la Institución en los siguientes aspectos: Organizacional, ampliar las funciones, actualizar los manuales administrativos. 	<p><i>Competencia y eficacia del órgano jurídico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene el órgano jurídico capacidad para representar a la institución ante terceros. • No puede el órgano jurídico bajo su responsabilidad y sin que se le consulte intervenir en asuntos que juzgue de su competencia. • No existe una comunican eficaz con los órganos de la institución en el órgano jurídico para hacerles saber asuntos que ameritan su intercesión. • Se considera conveniente modificar las atribuciones del órgano jurídico de la Institución en lo siguiente: Organizacional, ampliar las funciones, actualizar los manuales administrativos. 	<p><i>Competencia y eficacia del órgano jurídico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene el órgano jurídico capacidad para representar a la institución ante terceros. • No puede el órgano jurídico bajo su responsabilidad y sin que se le consulte intervenir en asuntos que juzgue de su competencia. • Falta una comunicación eficaz con los órganos de la institución en el órgano jurídico para hacerles saber asuntos que ameritan su intercesión. • Se considera conveniente modificar las atribuciones del órgano jurídico de la Institución: Organizacional, ampliar las funciones, actualizar los manuales administrativos, certificar al personal en sus funciones.

<p>FUNCIONAL ESTRATÉGICO O</p> <p><i>Conocimientos funcionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una base común de conocimientos. • sobre el funcionamiento y estrategias de los procesos de la Institución. • Aunque participan los funcionarios en la estrategia y el establecimiento de dichos conocimientos poco lo aplican a la mejora de la Institución. • Se comunican entre ellos • Existen aunque no se dan a conocer gráficas explicativas de los flujos de las actividades. • No se consideran los flujos de actividades la participación de distintos equipos de trabajo. <p><i>Planeación y trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se describen los objetivos, las estrategias y las tácticas en los proyectos, subprogramas o programas de actividades tecnológicas y administrativas. • Están diseñados los programas de acuerdo con las características de la Institución ya que son marcados directamente de SEP y se obliga a llevarlos. • No existe una interrelación buscada y no casual en los programas de trabajo. • No corresponden los programas a una actividad de planeación general de la Institución. 	<p>FUNCIONAL ESTRATÉGICO O</p> <p><i>Conocimientos funcionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empieza a existir una base común de conocimientos sobre el funcionamiento y estrategias de los procesos de la Institución. • Existe mayor participación de los funcionarios en la estrategia y el establecimiento de dichos conocimientos. • Se comunican entre ellos. • Existen y se conocen gráficas explicativas de los flujos de las actividades. • Se procura consideran los flujos de actividades la participación de distintos equipos de trabajo. <p><i>Planeación y trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se procura describir los objetivos, las estrategias y las tácticas en los proyectos, subprogramas o programas de actividades tecnológicas y administrativas. • Están diseñados los programas de acuerdo con las características de la Institución ya que son marcados directamente de SEP. • Falta una interrelación buscada y no casual en los programas de trabajo. • Se procura que exista correspondencia en los programas a una actividad de planeación general de la Institución. 	<p>FUNCIONAL ESTRATÉGICO O</p> <p><i>Conocimientos funcionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empieza a existir una base común de conocimientos sobre el funcionamiento y estrategias de los procesos de la Institución. • Existe mayor participación de los funcionarios en la estrategia y el establecimiento de dichos conocimientos. • Se comunican entre ellos por medio de redes. • Existen y se conocen gráficas explicativas de los flujos de las actividades. • Se procura consideran los flujos de actividades la participación de distintos equipos de trabajo. <p><i>Planeación y trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se procura describir los objetivos, las estrategias y las tácticas en los proyectos, subprogramas o programas de actividades tecnológicas y administrativas. • Están adecuadamente diseñados los programas de acuerdo con las características de la Institución ya que son marcados directamente de SEP. • Existe una interrelación buscada y menos casual en los programas de trabajo. • Corresponden más los programas a una actividad de planeación general de la Institución. Con los planteles educativos.
--	--	---

Establecimiento de Estándares o indicadores de eficiencia

- No existen estándares o indicadores de eficiencia para cada programa de trabajo.
- No son razonables los estándares en relación con la ejecución práctica del programa.
- No existen sistemas de control de gestión y evaluación de la aportación de los programas en la consecución de los objetivos Institucionales.
- No están diseñados los trabajos para propiciar la superación de quienes los lleven a cabo.

Manuales de Administración

- No se dispone de manuales de administración actualizados.
- No se utilizan efectivamente los manuales en la realización de los trabajos.
- Adoptan los funcionarios libremente los procedimientos y procesos a las necesidades concretas de operación.
- No se cumple con las medidas de control interno dispuestas por la Institución.

Capacidad de adaptación

- No se consideran diversas opciones para la ejecución del trabajo orientadas a la ejecución de esfuerzo y costo.
- Faltan habilidades de los ejecutivos responsables de la operación de la institución en la resolución

Establecimiento de Estándares o indicadores de eficiencia

- Se planean llevar estándares o indicadores de eficiencia para cada programa de trabajo.
- Se procura que sean razonables los estándares en relación con la ejecución práctica del programa.
- No existen sistemas de control de gestión y evaluación de la aportación de los programas en la consecución de los objetivos Institucionales.
- Se procura diseñar los trabajos de tal manera que propicien la superación de quienes los lleven a cabo.

Manuales de Administración

- No se dispone de manuales de administración actualizados.
- No se utilizan efectivamente los manuales en la realización de los trabajos.
- Adoptan los funcionarios libremente los procedimientos y procesos a las necesidades concretas de operación.
- No se cumple con las medidas de control interno dispuestas por la Institución.

Capacidad de adaptación

- Se consideran diversas opciones para la ejecución del trabajo orientadas a la ejecución de esfuerzo y costo.
- Faltan habilidades en los ejecutivos responsables de la operación de la institución en la resolución de problemas específicos.

Establecimiento de Estándares o indicadores de eficiencia

- Se procura llevar estándares o indicadores de eficiencia para cada programa de trabajo.
- Se diseña que sean razonables los estándares en relación con la ejecución práctica del programa.
- Se ha procurado considerar sistemas de control de gestión y evaluación de la aportación de los programas en la consecución de los objetivos Institucionales.
- Se procura plantear los trabajos de tal manera que propicien la superación de quienes los lleven a cabo.

Manuales de Administración

- No se dispone de manuales de administración actualizados.
- No se utilizan efectivamente los manuales en la realización de los trabajos.
- Adoptan los funcionarios libremente los procedimientos y procesos a las necesidades concretas de operación.
- Se procura cumplir con las medidas de control interno dispuestas por la Institución.

Capacidad de adaptación

- Se consideran diversas opciones para la ejecución del trabajo orientadas a la ejecución de esfuerzo y costo.
- Se reconocen habilidades de los ejecutivos responsables de la operación de la institución en la resolución de problemas específicos.

<p>de problemas específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se adaptan los funcionarios fácilmente ante cambios en sistemas procesos y políticas. • Falta dar orientación a los procedimientos y procesos del trabajo a partir de los resultados obtenidos en evaluaciones periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay adaptación de los funcionarios fácilmente ante cambios en sistemas procesos y políticas. • Es difícil orientar los procedimientos y procesos del trabajo a partir de los resultados obtenidos en evaluaciones periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil la adaptación de los funcionarios ante cambios en sistemas procesos y políticas. • Es difícil orientar los procedimientos y procesos del trabajo a partir de los resultados obtenidos en evaluaciones periódicas, aunque ya se realiza con más objetividad.
---	---	---

Cuadro 1. DIAGNÓSTICO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p><u>ESTRATEGIAS OFENSIVAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACIÓN CONSTANTE • PESONAL PROFESIONAL • MEJORA CONTINUA • PROACTIVO • EQUIDAD • ASESORÍA, APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO • ABIERTOS AL CAMBIO • CALIDAD TOTAL • CÍRCULOS DE CALIDAD 	<p><u>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • POCA CREDIBILIDAD DE LA SOCIEDAD ANTE LOS RETOS EDUCATIVOS • CLIMA POLÍTICO SOCIAL DESCONCERTANTE • FALTA DE CLARIDAD EN OBJETIVOS INSTITUCIONALES • FALTA DE CAPITAL HUMANO • FALTA DE TECNOLOGÍA • TRANSPARENCIA • FALTA DE UNA CULTURA DE RENDICIÓN DE CUENTAS • FALTA DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE PLANEACIÓN • NECESIDAD DE RESPALDO A LA TOMA DE DECISIONES
DEBILIDADES	<p><u>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE COMUNICACIÓN EFICAZ Y ASERTIVA • ENTREGA OPORTUNA DE LA DOCUMENTACIÓN • DESCONOCIMIENTO DE LA OPERACIÓN DE JARDINES DE NIÑOS PARTICULARES INCORPORADOS • FALTA DE SENTIDO DE PERTENENCIA 	<p><u>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • EXPECTATIVAS DIFERENTES DE LOS JARDINES DE NIÑOS PARTICULARES • PERSONAL CON RESISTENCIA AL CAMBIO • FALTA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS, LIDERAZGO Y DISCIPLINA • FALTA DE CONOCIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD • FALTA DE SISTEMATIZACIÓN EN LOS PROCESOS • FALTA DE PERSONAL EN LAS DIFERENTES FUNCIONES

Cuadro 2. DIAGNÓSTICO

ÁREAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
DIRECCIÓN ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> • DISPOSICIÓN • PREPARACIÓN • COMPROMISO • COLABORACIÓN • RETROALIMENTACIÓN • APERTURA AL CAMBIO • ACTUALIZACIÓN CONTINUA • PROFESIONALISMO 	<ul style="list-style-type: none"> • RESPALDO DE PADRES DE FAMILIA A LA FUNCIÓN DIRECTIVA • FACILIDADES PARA CAPACITACIÓN CONTINUA 	<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE ORIENTACIÓN A LA LABOR DOCENTE • POCA EFICACIA PARA DELEGAR RESPONSABILIDADES • FALTA DE EXPERIENCIA EN LA FUNCIÓN • FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE 	<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE PERSONAL DIRECTIVO • FALTA DE PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO • EXCESIVA CARGA ADMINISTRATIVA • PROGRAMAS INSTITUCIONALES DE OTRAS DEPENDENCIAS SE OPERAN EN LOS PLANTELES
PLANTEL ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> • 65% INMUEBLES EXPROFESOS • INNOVACIÓN, CREATIVIDAD • MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS • PARTICIPACIÓN CONTINUA EN ASESORÍAS • COMUNICACIÓN CONSTANTE CON LA COMUNIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA • PERTENENCIA • PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE INTEGRACIÓN EN EL TRABAJO COLABORATIVO • FALTA DE REFLEXIÓN A LA FUNCIÓN DOCENTE • MAL MANEJO DE INFORMACIÓN • FALTA DE COMPETENCIAS SOCIO AFECTIVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE CREDIBILIDAD ANTE LOS RETOS EDUCATIVOS • REQUERIMIENTOS DE TRANSPARENCIA • RENDICIÓN DE CUENTAS • JARDINES DE NIÑOS PARTICULARES SIN PERFIL EDUCATIVO • OBLIGATORIEDAD DEL NIVEL SIN INFRAESTRUCTURA

Cuadro 3. PROPÓSITOS

META
LOGRAR QUE LOS 32 PLANTELES FEDERALES ADSCRITOS AL SECTOR ESCOLAR, FORTALEZCAN EL TRABAJO PEDAGÓGICO COLEGIADO Y DISEÑEN ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE SU COMUNIDAD PARA ELEVAR LOS RESULTADOS EDUCATIVOS

Cuadro 4. VALORES

HONESTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ACTUAR CON AUTENTICIDAD Y COHERENCIA EN MIS ACCIONES DEMOSTRANDO MI SENTIR Y CUMPLIENDO MIS PROMESAS 	<ul style="list-style-type: none"> • AUTENTICIDAD • COHERENCIA
LEALTAD	<ul style="list-style-type: none"> • RESPONDER CON SINCERIDAD Y CONGRUENCIA EN MI SER, PENSAR Y ACTUAR PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PERSONALES, EDUCATIVOS Y SOCIALES DEL SECTOR 	<ul style="list-style-type: none"> • SINCERIDAD • CONGRUENCIA • RESPETO
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR LAS ACCIONES ENCOMENDADAS CON EFICACIA, EFICIENCIA Y DISCIPLINA ATENDIENDO LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD ESCOLAR 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPROMISO • DISPOSICIÓN • DISCIPLINA • HUMILDAD
CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • CREDIBILIDAD EN EL SER, PENSAR Y ACTUAR PROPIO Y DE LOS DEMÁS 	<ul style="list-style-type: none"> • PRUDENCIA • RESPETO • TOLERANCIA • COMUNICACIÓN
SOLIDARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • MOSTRAR ACTITUDES QUE GENEREN CONFIANZA PARA PROPICIAR EN MI Y EN LOS DEMÁS, EL TRABAJO COLABORATIVO 	<ul style="list-style-type: none"> • COOPERACIÓN • DISPOSICIÓN • EMPATÍA • COLABORACIÓN
EQUIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • MOSTRAR UNA ACTITUD JUSTA, IMPARCIAL, MORAL, LEGAL Y DE EQUILIBRIO 	<ul style="list-style-type: none"> • TOLERANCIA • RESPETO A LAS DIFERENCIAS • OBJETIVIDAD • FLEXIBILIDAD • NEUTRALIDAD
RESPETO	<ul style="list-style-type: none"> • BRINDAR COMPRENSIÓN Y TOLERANCIA A LAS PERSONAS CON LAS QUE CONVIVO PROMOVRIENDO LA COMUNICACIÓN Y TOLERANCIA ENTRE SÍ 	<ul style="list-style-type: none"> • TOLERANCIA • COMPRENSIÓN • COMUNICACIÓN

Cuadro 5. OBJETIVOS

Calidad <ul style="list-style-type: none">• Mejorar los resultados de los aprendizajes de niñas y niños• Identificar las necesidades de formación y competencias de directivos y docentes• Mejorar y dar seguimiento al Proyecto Escolar• Implementar la cultura de Evaluación	Equidad <ul style="list-style-type: none">• Vigilar que el acceso a la educación sea para todos• Garantizar la permanencia de los niños en el sistema• Mejorar las condiciones para la eficiencia terminal en relación con la equidad• Crear condiciones para el logro de la atención de niños con necesidades educativas especiales
Administración al servicio de la escuela <ul style="list-style-type: none">• Orientar los procesos administrativos en función de los propósitos educativos• Planear y dirigir una mejor asignación de recursos• Evaluar y difundir los resultados del desempeño administrativo	Participación social <ul style="list-style-type: none">• Promover las prácticas y los vínculos entre escuela, padres y sociedad• Corresponsabilidad en el proceso educativo con los actores de la educación• Participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan la vida escolar• Buscar financiamiento con aportaciones del Sector Privado• Participar en actividades extraescolares

Cuadro 6. ESCUELAS DE CALIDAD

OBJETIVOS:

- PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE CADA COMUNIDAD ESCOLAR CONSTRUYA, IMPULSE Y MEJORE SU PROPIO PROYECTO ESCOLAR
- FORTALECER LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES DE LAS MAESTRAS Y MAESTROS MEDIANTE ACCIONES PERTINENTES DE FORMACIÓN CONTINUA
- IMPLANTAR UNA CULTURA DE LA EVALUACIÓN

PROBLEMÁTICA	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alumnado con problemas de conducta (agresividad, falta de límites, inseguridad, sobre protección) 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias disfuncionales, violencia intrafamiliar • Falta de fortalecimiento de valores sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Alumnado con problemas de lenguaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de habilidades comunicativas • Falta de actividades de expresión corporal y expresión y apreciación artística
<ul style="list-style-type: none"> • Alumnado con problemas de salud (desnutrición, sobre peso, pie plano, dental) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desatención y/o desinformación en el núcleo familiar
<ul style="list-style-type: none"> • El personal docente aun no domina el PEP'04 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los procesos de aprendizaje para el desarrollo de competencias en el alumnado • Planeación de situaciones didácticas sin enfoque globalizador • Intervención docente sin intensión educativa
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adecuaciones curriculares para las niñas/os con necesidades educativas especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento a niñas/os con necesidades educativas especiales • Docentes que se consideran incompetentes para realizar adecuaciones a la currícula • Necesidad de mayor información sobre integración educativa e inclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aprovechamiento de los espacios escolares 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica docente rutinaria
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabajo colaborativo en los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de enfoques curriculares y contenidos educativos • Falta comunicación entre los equipos • No se respetan los tiempos de planeación y organización de actividades • No se comparten saberes • Existe resistencia al cambio entre el personal • Falta de interés e iniciativa por parte de las docentes • Falta de compromiso y responsabilidad para cumplir acuerdos

Cuadro 7. ACTIVIDADES

ACTIVIDADES

- CAPACITAR Y ACTUALIZAR SOBRE LA ESTRUCTURA Y ENFOQUE DEL PROYECTO ESCOLAR
- IMPULSAR EL AJUSTE DEL PROYECTO ESCOLAR EN CADA CENTRO ESCOLAR
- AUTOEVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS EN LOS TRES ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR: AULA ESCUELA Y COMUNIDAD.
- MEJORAR LOS RESULTADOS EDUCATIVOS EN LAS ESCUELAS MENDIANTE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO ESCOLAR
- CAPACITAR Y ASESORAR PARA LA PLICACIÓN DE LOS RECURSOS EN LOS CENTROS DE TRABAJO
- PROMOVER EL USO ADECUADO DE LOS RECURSOS CON BASE EN LO ESTABLECIDO EN EL PROYECTO ESCOLAR

Cuadro 8. COBERTURA CON EQUIDAD

OBJETIVOS:

- ASEGURAR LA IGUALDAD DE ACCESO A LA EDUCACIÓN PARA TODOS LOS GRUPOS POBLACIONALES
- GARANTIZAR LA PERMANENCIA DE TODOS LOS EDUCANDOS EN EL SISTEMA EDUCATIVO
- PROPICIAR LAS CONDICIONES PARA EL ÉXITO ESCOLAR, LO CUAL HABRÁ DE REFLEJARSE EN UN INCREMENTO EN LA EFICIENCIA TERMINAL
- CREAR OPORTUNIDADES IGUALITARIAS DE PARTICIPACIÓN Y DE APRENDIZAJE PARA TODAS LAS NIÑAS/ÑOS PREESCOLARES DE GRUPOS SOCIALES VULNERABLES

PROBLEMÁTICA	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los diferentes espacios escolares no cuentan con material suficiente y apropiado 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos insuficientes para cubrir las necesidades de los planteles
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de mantenimiento constante de los espacios escolares 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcciones viejas que requieren de mantenimiento permanente
<ul style="list-style-type: none"> • Poca utilización de los diferentes espacios escolares 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica docente rutinaria • Docentes con resistencia al cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes infantiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de zonas de riesgo en los planteles • Falta de vigilancia de las niñas/os por parte del personal docente durante su permanencia en el plantel
<ul style="list-style-type: none"> • Falta tomar en cuenta la diversidad existente en el alumnado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de aspectos del desarrollo del niño, procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias • Intervención docente rutinaria
<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación de la matrícula escolar por deserción o inasistencia infantil 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal docente no realiza un seguimiento de la matrícula escolar • Falta de reconocimiento social sobre la importancia y obligatoriedad del nivel preescolar por parte de las comunidades escolares • Plantillas de personal incompletas en los planteles • Constantes incidencias del personal

Cuadro 9. PARTICIPACIÓN SOCIAL Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVOS:

- ALENTAR PRÁCTICAS QUE FORTALEZCAN LOS VÍNCULOS ENTRE LAS ESCUELA, LOS PADRES Y LA SOCIEDAD
- AMPLIAR LAS MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LOS ASUNTOS QUE AFECTAN LA VIDA ESCOLAR
- COMPLEMENTAR EL FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN CON APORTACIONES DEL SECTOR PRIVADO. ES DESEABLE UNA MAYOR VINCULACIÓN ENTRE ÉSTE Y LAS ESCUELAS PARA ACERCAR A LOS ALUMNOS AL MUNDO DEL TRABAJO
- FORTALECER LAS ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES APROVECHANDO LA VASTA OFERTA CULTURAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

PROBLEMÁTICA	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de conducta infantil, agresividad, falta de límites, sobreprotección familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia intrafamiliar y poco compromiso de las familias hacia la educación de sus hijas/os
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda constante de las madres y padres de familia para implementar actividades de Lecto-Escritura convencional en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los procesos de aprendizaje de las niñas/os y del PEP '04, por parte de las madres y padres de familia
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso o nulo apoyo económico de la comunidad para solventar las necesidades de los planteles • Escasa o nula participación de la comunidad en las actividades que se realizan en los planteles 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento social sobre la importancia y obligatoriedad del nivel preescolar por parte de las comunidades escolares • Falta de comunicación asertiva entre la escuela y la comunidad • Desconocimiento de la labor educativa de la escuela
<ul style="list-style-type: none"> • Personal docente que no reconoce a la comunidad como parte del proceso educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una comunicación asertiva con la comunidad • No se involucra a la comunidad en las acciones pedagógicas que realiza la escuela (CTE, reuniones técnicas) • No se involucra a la comunidad en la elaboración del Proyecto Escolar • No se involucra a la comunidad en la toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Poco aprovechamiento de espacios extraescolares 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo y docente que realiza escasa o nula búsqueda de patrocinios • Comunidades de recursos económicos limitados

Cuadro 10. ADMINISTRACIÓN AL SERVICIO DE LA ESCUELA

OBJETIVOS:

- ORIENTAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN FUNCIÓN DE LOS PROPÓSITOS EDUCATIVOS
- PLANEAR ADECUADAMENTE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS PARA UNA MEJOR ASIGNACIÓN DE RECURSOS
- EVALUAR Y DIFUNDIR LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

PROBLEMÁTICA	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la normatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con poco interés sobre la normatividad • Poco análisis y reflexión de lineamientos, normas, leyes, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo entre el personal directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de autorregulación de emociones en el personal • Poca eficiencia al delegar responsabilidades • Personal con resistencia al cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Poca eficiencia en la entrega de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización interna • Excesivos requerimientos de información por parte de la autoridad • Excesiva carga administrativa • No se respeta la planeación, organización y operación escolar
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tecnología de punta 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una visión de modernización de tecnología en las escuelas • Falta de recursos económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una cultura de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento de las acciones que se realizan en la escuela • Falta de vinculación de las acciones de la escuela con el PEP'04 y con el Proyecto Escolar
<ul style="list-style-type: none"> • Falta fortalecer la cultura de la rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Falta de reconocimiento sobre la importancia de una comunicación asertiva con la comunidad

Cuadro 11. PLAN DE ACCIÓN

EJE DE CALIDAD					
ACTIVIDADES	METAS	PERIODOS DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS	EVALUACIÓN
ACTUALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA:	<p>QUE EL PERSONAL DIRECTIVO CUENTE CON HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU FUNCIÓN.</p> <p>LOGRAR QUE LA INFORMACIÓN SEA COMPLETA VERAZ Y OPORTUNA EN TODO EL SECTOR.</p>				
ASESORÍA DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD		2 SESIONES (TURNO MATUTINO Y VESPERTINO NOVIEMBRE MARZO)	JEFA DE SECTOR	COORD. PROFRA. A	DE 19 ESCUELAS, 18 SOLICITARON LA INCORPORACIÓN AL P.E.C.
ASESORÍA SOBRE PROYECTO ESCOLAR (UPN)		3 SESIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION 3 SESIONES PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS OCT-NOV-ENE-MAYO	CADA SUPERVISORA DE ZONA	CADA SUPERVISORA DE ZONA	COMENTARIOS DEL PERSONAL Y SEGUIMIENTO EN PLANTELES
TALLERES DE LECTO-ESCRITURA		8 SESIONES, UNA CADA MES.		IMPARTIDAS POR PROFESIONALES	OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN EL AULA
ASESORÍA EN EL DEPTO. JURÍDICO DE LA CSEP		1 SESIÓN SOBRE ELABORACIÓN DE ACTA DE HECHOS OCTUBRE	CADA SUPERVISORA DE ZONA	COORD.ASESOR	ELABORACIÓN DE ACTAS DE HECHOS
ASESORÍA SOBRE LA SUPERVISIÓN DE ESCUELAS PARTICULARES		1 SESIÓN SOBRE LOS ASPECTOS TÉCNICOS DE LA SUPERVISIÓN A ESCUELAS PARTICULARES	JEFA DE SECTOR	COORD. PROFRA. MA. DEL PILAR FLORES	REALIZACIÓN DE SUPERVISIONES A PARTICULARES
ASESORÍA SOBRE PROYESCO		2 SESIONES SOBRE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA	JEFA DE SECTOR	COORDINACIÓN PROFRA. B	PROYECTOS ESCOLARES Y SEGUIMIENTO EN SUPERVISIÓN.

Cuadro 11. PLAN DE ACCIÓN

EJE DE EQUIDAD

ACTIVIDADES	METAS	PERÍODOS DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS	EVALUACIÓN
IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE FORMACION Y APRENDIZAJE.	QUE EL SECTOR ALVARO OBREGÓN III CUENTE CON LAS MISMAS OPORTUNIDADES PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS EN LA FORMACIÓN Y APRENDIZAJE DE LOS NIÑOS				
PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD A. C.	EJE DE CALIDAD	.DURANTE TODO EL CICLO ESCOLAR CONFORME AL CALENDARIO DE CADA PLANTEL	CADA SUPERVISORA DE ZONA	COORDINACION ASESOR	OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN CADA PLANTEL TESTIMONIO DEL PERSONAL Y PADRES DE FAMILIA.
APOYO DE ESPECIALISTAS DE CAPEP EN EL TRABAJO CON LOS NNEE CON O SIN DISCAPACIDAD.		DURANTE TODO EL CICLO ESCOLAR EN COORDINACION CON EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS DE CAPEP	.PROFRA. C	EQUIPOS DE ESPECIALISTAS DE LOS 5 MODULOS DE CAPEP.	OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN CADA PLANTEL TESTIMONIO DE PERSONAL Y PADRES DE FAMILIA.
ASESORIA SOBRE SUPERVISION DE ESCUELAS		ASESORIA SOBRE SUPERVISION DE ESCUELAS	ASESORIA SOBRE SUPERVISION DE ESCUELAS	ASESORIA SOBRE SUPERVISION DE ESCUELAS	ASESORIA SOBRE SUPERVISION DE ESCUELAS
CURSOS TALLER DE COMPUTACIÓN PARA TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO		10 SESIONES DE PROGRAMA OFFICE PARA TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	JEFA DE SECTOR	COORDINACIÓN ASESOR	TESTIMONIO Y EVIDENCIAS DEL PERSONAL
C. T. C. CON APOYO DEL PERSONAL DE CAPEP EN CADA PLANTEL		EN CADA CONSEJO TECNICO	PROFRA. D	ESPECIALISTAS DE CAPEP	OPINIONES DEL PERSONAL Y SUPERVISIONES
CURSO TALLER A SUPERVISORAS Y DIRECTIVOS PROYECTO DE VIDA		6 SESIONES AGOSTO, NOVIEMBRE, DICIEMBRE FEBRERO , MARZO ABRIL	JEFA DE SECTOR	COORDINACION JEFA DE SECTOR BOTIQUIN, MAPA MENTAL	OBSERVACION EN EL CAMBIO DE ACTITUDES DEL PERSONAL PONER EN PRACTICA LO APRENDIDO
ESTRUCTURAR LA HISTORIA DE CADA JARDIN DE NIÑOS		PERIODO DE AGOSTO A JUNIO	CADA SUPERVISORA DE ZONA	DIRECTORAS DE LOS PLANTELES Y ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA	MEMORIA DEL PLANTEL

Cuadro 11. PLAN DE ACCIÓN

EJE DE PARTICIPACION SOCIAL

ACTIVIDADES	METAS	PERÍODOS DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS	EVALUACIÓN
IMPACTO EN LA COMUNIDAD ESCOLAR	QUE EL SECTOR ALVARO OBREGÓN III CUENTE CON LAS MISMAS OPORTUNIDADES PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS EN LA FORMACIÓN Y APRENDIZAJE DE LOS NIÑOS				
ESCUELA DE HIJOS Y PADRES.		15 SESIONES EN UN SEMESTRE	JEFA DE SECTOR	COORDINACION. ASESOR	OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN PLANTELES.
MUESTRAS PEDAGOGICAS		21 DE ABRIL Y MES DE JUNIO	JEFA DE SECTOR	PERSONAL DE SUPERVISION Y DURECTIVO	TESTIMONIOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA
EVENTOS CIVICOS HONORES A LA BANDERA EN LA DELEGACION		TODOS LOS LUNES CONFORME A CALENDARIZACION	JEFA DE SECTOR	DIRECTORA DE CADA PLANTEL	OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN PLANTELES
ASESORÍA EN EL DEPTO. JURÍDICO DE LA CSEP		1 SESIÓN SOBRE ELABORACIÓN DE ACTA DE HECHOS	JEFA DE SECTOR	SUPERVISORAS Y DIRECTORAS	ELABORACIÓN DE ACTAS DE HECHOS
APOYO DE ESPECIALISTAS DE CAPEP EN EL TRABAJO CON LOS PADRES DE LOS NNEE CON O SIN DISCAPACIDAD		DURANTE TODO EL CICLO ESCOLAR EN COORDINACION CON EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS DE CAPEP	.PROFRA. E	EQUIPOS DE ESPECIALISTAS DE LOS 5 MODULOS DE CAPEP.	OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN CADA PLANTEL TESTIMONIO DE PERSONAL Y PADRES DE FAMILIA.
VISITAS EXTRAESCOLARES PARA COMUNIDAD EDUCATIVA		10 SESIONES DE NOVIEMBRE A JUNIO CONFORME A CALENDARIZACION PREESTABLECIDA	CADA SUPERVISORA DE ZONA	SUPERVISORAS Y DIRECTORAS ESPACIOS RECREATIVOS Y CULTURALES	OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN PLANTELES
PARTICIPACION DE GRUPO NEMI		EN TRES PERIODOS OCTUBRE-NOVIEMBRE MARZO-ABRIL MAYO-JUNIO	PROFRA. F	COORDINACION GRUPO DE TEATRO	EVALUACION POR PLANTEL DESPUES DE CADA EVENTO

Cuadro 11. PLAN DE ACCIÓN

EJE ADMINISTRACION AL SERVICIO DE LA ESCUELA

ACTIVIDADES	METAS	PERÍODOS DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS	EVALUACIÓN
IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE FORMACION Y APRENDIZAJE.	QUE CON EL CAPITAL HUMANO EXISTENTE EN EL SECTOR A.O. III SE CUBRAN LAS EXPECTATIVAS DE LA ADMINISTRACION		CADA SUPERVISORA DE ZONA		
CAPACITACION AL PERSONAL DIRECTIVO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA NUEVA GESTION ESCOLAR	3 SESIONES NOVIEMBRE, ENERO Y MARZO	JEFA DE SECTOR	COORDINACIÓN ASESOR	DOCUMENTOS QUE SE GENEREN EN ZONA Y DIRECCIÓN
ASESORIA Y ORIENTACION AL PERSONAL DIRECTIVO PARA LA SISITEMATIZACION DEL TRABAJO EDUCATIVO		8 SESIONES OCTUBRE, NOVIEMBRE, DICIEMBRE, ENERO, FEBRERO, MARZO, MAYO, JUNIO	JEFA DE SECTOR	COORDINACION CON SUPERVISORAS	DIARIO DE ACTIVIDADES Y TARJETAS DE APOYO
TALLER DE AUTOESTIMA PARA TRABAJADORES DE APOYO		10 SESIONES EN DOS PERIODOS OCTUBRE Y MARZO	CADA SUPERVISORA DE ZONA	COORDINACION DESARROLLO DE LA COMUNIDAD A.C. Y CAPEP	TESTIMONIOS, OPINIONES Y SUGERENCIAS DE TRABAJADORES, LISTAS DE ASISITENCIA.
CURSO DE ADMINISTRACION		2 SESIONES EN EL MES DE MARZO	CADA SUPERVISORA DE ZONA	COORDINACION ASESOR	DOCUMENTOS QUE SE GENEREN EN ZONA Y DIRECCION
PARTICIPACION EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD	CONTAR CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA FORTALECER LA GESTION Y LOS PROCESOS ESCOLARES	1 SESION POR MES A PARTIR DE LA RECEPCION DE RECURSO FINANCIERO	CADA SUPERVISORA DE ZONA	COORDINACION CON PERSONAL DE RECURSOS FINANCIEROS	RENDICION DE CUENTAS PRESENTACION DEL PROYECTO A PADRES DE FAMILIA Y AUTORIDADES
REALIZAR INDICADORES PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	PROPICIAR LA MEJORA CONTINUA A TRAVES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	1 SESION INFORMATIVA Y 2 PARA SEGUIMIENTO EN FEBRERO Y JUNIO	CADA SUPERVISORA DE ZONA	COORDINACION CON SUPERVISORAS Y DIRECTORAS	SUPERVISIONES A ESCUELAS
ASESORIA SOBRE INDUCCION AL PUESTO DIRECTIVO		2 SESIONES CON DIRECTIVOS	JEFA DE SECTOR	COORDINACION CON SUPERVISORAS Y DIRECTORAS	SUPERVISIONES ,OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO EN LOS PLANTELES
REUNIONESPOR MEDIO DE REDES		PERIODO DE AGOSTO A JULIO	JEFA DE SECTOR	NUCLEOS	INFORMES DE SEGUIMIENTO Y CIRCULOS DE CALIDAD