

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

UNIDAD UPN 142

TLAQUEPAQUE

**“EL IMPACTO DE LA PLANEACIÓN DE
LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN
PRIMARIA EN LA CALIDAD DE LA
ORGANIZACIÓN ESCOLAR”.**

T E S I S

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO VÍA MEDIOS**

PRESENTA:

XÓCHITL ALEJANDRA PÉREZ HERRERA

TLAQUEPAQUE, JAL

ENERO DEL 2007

INDICE.

Introducción	1
CAPITULO I.	
Tras el objeto de investigación.	6
- El escenario de estudio.	9
- El referente teórico. Un panorama sustentable.	16
CAPITULO II.	
Hacia el proceso de modernización de la planeación en México.	
Un recorrido por la historia.	24
- El programa de modernización educativa 1989- 1994.	40
CAPITULO III.	
La planeación estratégica, una alternativa en la función directiva.	52
- Conceptualización de la planeación.	52
- Orígenes de la Planeación educativa.	54
- El campo de la planeación.	57
- La planeación de racionalización y la planeación innovadora.	
El debate.	61
- La necesidad de cambios en la práctica de la planeación para la educación básica.	63
- Planeación estratégica en lo educativo.	66
- El concepto de planeación estratégica y su objeto.	68
- Los métodos de la planeación estratégica. Momentos.	73

CAPITULO IV.

La planeación de los directivos. Una práctica profesional.	80
- Planeación / organización.	112
- Comunicación.	114
- Participación.	115
- Relaciones interpersonales.	116

CAPITULO V.

La calidad de la organización escolar, un resultado de la planeación estratégica.	158
-Relación de la organización escolar con la planeación.	164

CONCLUSIONES.	175
---------------	-----

BIBLIOGRAFIA.	184
---------------	-----

INTRODUCCION.

El sistema educativo no podrá modernizarse ni alcanzar un desarrollo adecuado, mientras no realice transformaciones profundas en los programas de acción que realicen, haciéndolos más desafiantes, enriqueciéndolos con la investigación interdisciplinaria, orientándolos hacia un proceso permanente de planeación y organización basado en la continua renovación profesional.

Phillip Coombs

Los centro escolares, como cualquier otra organización están sometidos a las personas y requerimientos cambiantes del entorno. Adaptarse al entorno y responder a sus demandas es, precisamente uno de los propósitos ineludibles para las instituciones que desean actuar satisfactoriamente. Las soluciones viejas suelen servir muy poco para las situaciones nuevas.

Todo cambio suele provocar crisis. Si los cambios y las innovaciones son necesarios en las organizaciones, nuestros centros escolares tienen ante sí un reto importante, ¿Cómo promoverlos?.

La respuesta dependerá, en primer lugar, de cómo se planteen los cambios y las innovaciones si se ven como peligros o amenazas, o como desafíos u oportunidades.

En segundo lugar, convendrá prever que el cambio puede provocar resistencias en las personas y en los grupos que se vean implicados en él.

Y, en tercer lugar, el éxito de la innovación dependerá de la oportunidad, eficiencia, eficacia, relevancia y equidad en la que se desarrollan un conjunto de acciones que se plantearon estratégicamente para obtener una organización escolar de calidad.

La promoción del cambio corresponde y afecta a todas las personas de la comunidad educativa involucradas en la educación escolar.

El sistema educativo tiene el reto de mejorar día con día la calidad de la educación, por lo que le corresponde a la escuela, como célula del sistema educativo, participar directamente en el fortalecimiento de la calidad de los servicios educativos y en ese aspecto, el director, juega un papel muy importante, ya que es quien conduce la escuela y en el que recae la responsabilidad de su buen funcionamiento y de la proyección de esta ante la comunidad.

La función social que realiza la escuela conlleva un replanteamiento de los sistemas de relación entre los miembros que la integran, debe impulsar el cambio en la forma de entender el papel del director de la escuela, su función pedagógica, administrativa y social lo cual propicia la autogestión educativa, con una orientación que permita acercar cada vez más a los sujetos participantes al proceso de toma de decisiones en los espacios concretos en donde se desarrolla el hecho educativo.

Es en la escuela, donde se lleva a cabo el proceso formal educativo. Es ahí donde el trabajo del director y de los docentes se materializa, adquiere un contenido específico, constituyéndose en la cotidianidad escolar, conformada por las condiciones específicas de cada escuela y por las relaciones que se establecen al interior de ella, partiendo tanto desde la planeación como de la organización escolar y del establecimiento de los mecanismo para llevar a cabo el trabajo educativo. (Rojas, Rosa 1991).

El nivel de desarrollo actual de la educación no se explica únicamente por el trabajo del director y la calidad de los docentes, más sin embargo, estos dos actores cumplen y tienen un lugar central en la escuela, y por lo tanto, es necesario que su labor sea cada vez más eficiente, responsable y comprometida.

Para que desde la escuela, se contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación es necesario que el director transforme, actualice y perfeccione su actividad, a través de la dirección científica basada en la planeación estratégica, desarrollando interrelaciones personales que generen un ambiente académico y administrativo y social favorable que propicie el tránsito del trabajo individual hacia el trabajo colectivo. Tanto en la organización escolar como en la realización y evaluación de las acciones planeadas.

Mejorar la realidad del proceso significa orientar los esfuerzos hacia las personas, por lo tanto, una organización sólo puede producir cambios cuando es capaz de aprender a ser distinto de lo que es, tomando en cuenta tanto sus fortalezas como sus debilidades, es decir, aprender a desaprender para mejorar y enriquecer procesos y fortalecer los productos. La organización que aprende es la que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y se transforma continuamente así misma.

En este trabajo se presenta el resultado del acercamiento que se tuvo no solo con directivos, sino también con el personal que labora en cada una de las escuelas oficiales que integran la zona escolar N° 03 y conocer más acerca de la forma en que planean el trabajo escolar y el impacto que tiene ésta en la organización escolar, tomada ésta última no solo como el sistema continuo y coordinado de actividades y administración de recursos, sino también, como un sistema de cooperación y colaboración humana creada como una unidad social para alcanzar metas específicas con la mayor eficiencia y eficacia posible.

El presente trabajo consta de 5 capítulos, el primero de ellos llamado “Tras el objeto de investigación”, delimitamos ¿qué se va a investigar? y ¿dónde se lleva a cabo el trabajo de campo?, así también ubicamos aspectos relacionados con el lugar en el cual se realizó la acción investigativa, abordando información tal como el contexto socio histórico que rodea a las escuelas oficiales pertenecientes a la zona escolar N° 03, que en cierta medida influyen en la formación y acción no solo de los padres de familia y de los alumnos sino de todo el personal que labora en cada una de estas escuelas.

Así también se muestra un recorrido histórico de la comunidad que rodea a esta zona escolar, se presenta un bosquejo del pasado que envuelve la historia de esta sociedad y que se encuentra vigente en la acción de sus pobladores, del mismo modo, concedemos un espacio para dar a conocer la historia de la zona escolar N°03 desde su formación hasta nuestros días, con el objetivo de valorar sus avances y limitaciones que se le han presentado como parte de la organización escolar que conforma el sistema educativo.

Dentro de este mismo capítulo se presenta un enlistado de textos que nos manejan información acerca de la planeación estratégica, ya que es bajo este modelo en el cual se fundamenta el presente trabajo.

En el capítulo II “Hacia el proceso de modernización de la planeación en México, un recorrido histórico”, se presenta por un lado los cambios que ha tenido el Sistema Educativo en lo referente a la Planeación desde 1930 hasta nuestros días, y por otro, se aborda las demandas que el mismo sistema ha señalado para la función directiva, así como los procesos de planeación inherentes a tal actividad.

El capítulo III. “La planeación estratégica, una alternativa en la función directiva” aborda la función más relevante que explique qué es y cómo se debe trabajar (metodología) la planeación estratégica como un modelo alternativo para mejorar los procesos de trabajo del centro escolar, para ello puntualizamos los

orígenes de la planeación educativa, el campo de la planeación, todo ello con el fin de establecer la gran importancia de la planeación estratégica y puntualizar su función en el campo educativo como herramienta transformadora y no solo como medio para la administración, logrando fijar como objetivo generar la mejora, es decir, sacar de la rutina escolar e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje.

Dentro del capítulo IV llamado “La planeación de los directivos, una práctica profesional”, se da a conocer la realidad que se vive en la zona escolar N° 03, en cuanto a la forma en cómo planean los directivos de las escuelas oficiales que integran esta zona, así también conocer qué elementos de la planeación estratégica utilizan. En este capítulo se presentan los cuestionarios que se les realizaron tanto a directivos como al personal y las interpretaciones que se le hicieron a cada uno de ellos. Con el fin de ubicarnos en el contexto propio de la realidad misma, es decir, mirar para descubrir y conocer para transformar, tarea que a nosotros como personal que labora en la supervisión nos involucra.

Dentro de este capítulo analizamos aspectos tales como la planeación, organización, comunicación, participación y relaciones interpersonales estudiando datos que resultan del análisis de los cuestionarios que se aplicaron a directivos y maestros.

En el capítulo V “la calidad de la organización escolar, un resultado de la planeación estratégica”, analizamos qué tanto impacto tiene una buena o mala planeación en la calidad de la organización escolar, lo cual es el eje rector del presente documento y sobre todo defender la premisa que a mejor calidad en la planeación, mejor calidad en la organización escolar” y que mejor si nos basamos en el pensamiento estratégico... *“es necesario el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes y esa persona eres tú por el simple hecho de estar aquí y ahora” (Topete, Carlos 1991).*

CAPITULO I.

TRAS EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Las sociedades modernas se caracterizan por el cambio en todos sus ámbitos y precisan instituciones facilitadoras del mismo. La educación juega un papel esencial y primordial en el desarrollo de estas transformaciones sociales, enfrentarse a estos cambios representa un reto.

Aceptar este reto supone una nueva cultura de la innovación permanente, implica, para los educadores, profundizar en los conocimientos, saberes y competencias específicas que forman la profesionalización de su ámbito. Desarrollarse eficaz e inteligentemente, es una prueba que obliga a poner en juego conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y estrategias que deberán conjugarse en un marco de intervención complejo y cambiante

Aceptar el desafío simboliza una preparación profesional continua que satisfaga las expectativas personales, para que éstas coadyuven y apunten los cambios que la sociedad demanda. Conseguir dicho reto exige que los directivos y maestros se conviertan en investigadores profesionales de su propio quehacer, analizando constantemente la situación educativa en la que se encuentran y señalar la situación deseada de la escuela a la cual aspiramos llegar, asumiendo los compromisos y responsabilidades que conllevan estas acciones.

¿Qué se va a investigar?

El laborar en un campo tan cambiante como es la educación, la sociedad misma exige la constante y permanente preparación y actualización de quienes estamos inmersos en el campo educativo.

Partiendo del supuesto de que, uno de los puntos débiles que presenta el trabajo escolar, es sin duda alguna la planeación, ya que ésta no es vista como una herramienta de gestión que tiene la escuela y que posibilita la construcción de una respuesta específica a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el curso de acción estratégica que el equipo directivo- docente debe seguir para lograr alcanzar la visión compartida que ha sido construida?, sino es concebida como una serie de actividades que carecen de acción, seguimiento y evaluación, un papel más que se debe de elaborar para entregar a la supervisión, actividad en la cual en muy pocas ocasiones participa el personal docente y muy pocas o rara vez la planeación sirve como herramienta de reflexión que ha de guiar la organización , realización y evaluación del trabajo escolar.

El estudiar la Maestría en la línea de Gestión y Administración de la Dirección Escolar, significó dar el gran paso para analizar los elementos de la planeación estratégica que utilizan los directivos que integran la zona escolar N° 03 y el impacto que tiene ésta en la organización escolar, ya que dentro de mi quehacer laboral cotidiano como auxiliar de supervisión me he podido dar cuenta que para planificar no basta con haber identificado la escuela que se quiere tener en un futuro cercano (visión) , no basta con conocer con claridad la situación en la que se encuentra la escuela (auto evaluación de la gestión escolar), sino que será necesario identificar y señalar aquellos aspectos de la gestión escolar y del aprendizaje de los alumnos que se desean mejorar (o problemas que se han de resolver) para pasar de la situación actual a la situación deseada, diseñar los cursos de acción posibles entre estas dos situaciones y por supuesto contar con el compromiso de los participantes (directivo- docente) para realizar actividades concretas y definidas que permitan ir

materializando la planeación estratégica, la visión y misión de la escuela. Es por ello que la problemática que me interesa investigar es:

¿Qué acciones de la planeación estratégica son utilizadas por los directivos de las escuelas oficiales que integran la zona escolar N° 03 y cuál es el impacto de éstas en la calidad de la organización escolar?

Para el desarrollo de este trabajo se hizo bajo los fundamentos de la investigación evaluativa. El concepto de esta metodología depende de las concepciones previas de evaluación y de programa.

En general la evaluación puede considerarse como un proceso o conjunto de procesos para la obtención y análisis de información significativa en qué apoyar juicios de valor sobre un objeto, fenómeno, proceso o acontecimiento (la planeación y su impacto en la organización), como soporte de una eventual decisión sobre el mismo. (Porter Galeta Luis 1992)

La denominación genérica de programa suele referirse a cursos de acción (planeación estratégica) de carácter sistemático que se inician con la intención de alcanzar determinados objetivos.

La evaluación de programas puede definirse como el proceso sistemático de recogida y análisis de información fiable y válida para tomar decisiones sobre un programa educativo. En la medida que éste proceso sea riguroso, controlado y sistemático constituye un modo de investigación que hoy se conoce como investigación evaluativa.

En este tipo de investigación se hace hincapié en los resultados, así como medir hasta qué punto el programa, en este caso la planeación realizada por el directivo va marchando bien con respecto a las necesidades escolares. Un aspecto que toma muy en cuenta este tipo de investigación se refiere a la toma de decisiones

en tiempo y forma con la finalidad de mejorar la realidad en estudio, que en nuestro caso es la realidad educativa que se presenta en las escuelas oficiales que pertenecen a la zona escolar N° 03.

Dentro de la investigación educativa se debe de tomar en cuenta, los alcances, la dimensión, duración, la claridad y especificidad de las planeaciones, la complejidad y longitud de tiempo abarcado por las metas y el grado de innovación, por lo tanto se debe de tomar en cuenta que lo que se está haciendo realmente sea un trabajo bien definido y preciso pero sobre todo que involucre al colectivo de tal manera que todos tengan un mismo fin, lograr mejores y mayores alcances hacia la calidad educativa, dando seguimiento a las acciones realizadas.

Se trabajó bajo la dirección de la investigación evaluativa pretendiendo dar el valor a las planeaciones realizadas por los directivos pertenecientes a la zona escolar N° 03, conociendo desde la perspectiva que tienen ellos de qué, cómo, cuándo, quiénes participan y el por qué de la planeación escolar y la realidad en la que se presenta y sobre todo el impacto que tiene en la calidad de la organización escolar.

EL ESCENARIO DE ESTUDIO.

A grandes rasgos y sólo con la intención de dar a conocer el contexto socio-histórico en el que se ubica la zona escolar N° 03 lugar en el que se realizó la presente investigación y reflexionar acerca de la influencia de la comunidad escolar en la vida de las instituciones a investigar. Dando un panorama general tenemos lo siguiente.

La ciudad de Guadalajara, a partir de la administración municipal de 1994-1997 se dividió en zonas, siendo éstas: zona 1 Centro, zona 2 La Minerva, zona 3 Huentitán, zona 4 Oblatos, zona 5 Olímpica, zona 6 Tetlán, zona 7 Cruz del Sur.

Dentro de la zona 1, llamada zona centro, cuyos límites son las avenidas Calzada del Ejército, Circunvalación División del Norte, Américas y Washington, encontramos el barrio de El Retiro, lugar en el que se localiza la zona escolar N° 03.

El barrio de El Retiro se encuentra delimitado por las siguientes calles: Al noroeste, Gonzalo Curiel; al oeste Tenerías, al Suroeste Coronel Calderón, al sur Hospital y al sureste la calle Diagonal Alameda , calles en las cuales se ubican los 3 edificios escolares donde se laboran los turnos tanto matutino como vespertino, dando como resultado 6 escuelas oficiales.

Esta zona es una de las más antiguas de Guadalajara. El nombre de El Retiro se le da, debido a que era una comunidad muy alejada del centro de la ciudad. Este barrio cobró vida, aproximadamente, en el año de 1900, en la calle que en la actualidad lleva el nombre de Alameda, lugar donde desembocaba el río que llevaba por nombre Piedras Negras y a la orilla de éste se encontraba una hacienda llamada Saturnina, en la entrada de dicha hacienda, tiempo después se construyó una garita llamada de Piedras Negras, la cual se convirtió en la puerta de entrada a Guadalajara por el noroeste, por ella pasaban los campesinos con sus animales cargados de diferentes mercancías. Mismas que iban a venderlas al centro de la ciudad, esa garita era el término y principio del camino real.

A un lado de la Garita de piedras Negras hay un pilar de ladrillo y ahí había un enorme árbol de zalate, símbolo del Barrio de El Retiro. Se cuenta que en dicho pilar se llevaban a cabo los fusilamientos en la época de la Revolución Mexicana.

Hoy en día en éste lugar de la Garita de Piedras Negras se encuentran ubicada el edificio de la Escuela República de Panamá (urbana N° 81 por el turno vespertino y N° 86 por el turno matutino).

Durante la época de la guerra de los cristeros, la zona conocida como El Retiro era un área de guerra, lugar en dónde se escondían y se llevaban a cabo las

batallas entre los cristeros y los militares, durante esta época de la historia surgió un personaje muy reconocido por los habitantes del barrio y que hoy en día tiene un templo que lleva su nombre el Padre Galván mismo quien fue asesinado por la gente que estaba en contra del clero.

Este sacerdote era el cura de una capilla ubicada en donde hoy se encuentra el templo del Rosario o del Padre Galván. Este sacerdote se entregó en cuerpo y alma a dar los servicios eclesiásticos a escondidas, su muerte, cuentan, se dio porque mediante una confesión se enteró de un secreto. Al no revelarlo, se le consideró traidor a la Patria y se le ahorcó, este acto se llevó a cabo en el cruce de las calles que hoy son Eulogio Parra (antes Sarcófago) y Coronel Calderón, y lugar que colinda con el edificio de la Escuela Miguel Hidalgo (urbana N° 23 por el turno matutino y urbana N° 66 por el turno vespertino).

Desde siempre, la principal fuente de trabajo del barrio han sido las curtidorías y tenerías, mismas que se mandaron a este sitio por ser un lugar muy lejano del centro de la ciudad, debido al desagradable olor que despedían.

Desgraciadamente hoy en día siguen funcionando estas curtidorías y se localizan alrededor del edificio de la escuela Ninfa Benítez Barajas (urbana N° 78 por el turno matutino y urbana N° 79 por el turno vespertino).

Por lo anterior expuesto podemos darnos cuenta de la gran historia que encierra esta zona y su gran influencia socio- cultural que en ella se alberga, los habitantes de este barrio son de herencia, es decir, provienen de familias que siempre han vivido en esta zona y por ende los alumnos que se encuentran inscritos en las escuelas ya mencionadas pertenecen en su mayoría a este barrio.

Así como la historia del barrio de El Retiro presenta tantos cambios, de esa misma forma es el recorrido histórico de la zona escolar N° 03, lugar en el cual se llevó a cabo esta investigación. Los datos que se presentan a continuación datan

desde 1976, fecha en la que se formó esta zona escolar, con las escuelas que hasta hoy la integran y otras que en el transcurso del tiempo han sido excluidas de la misma. Estos datos se obtuvieron de los archivos de la zona.

Desde el 16 de noviembre de 1976 hasta la muerte de la supervisora, el 14 de noviembre de 1992, esta zona escolar estuvo bajo la supervisión de la profesora Ninfa Benítez Barajas y su auxiliar el profesor Salvador Cevallos. Dentro de los datos más significativos de las acciones de esta profesora, fue su empeño por tratar de evadir la mala fama de la zona de El Retiro, para ello organizaba apoyada por los vecinos del lugar, funciones de cine callejero, que perseguía doble objetivo, uno reunir a las familias mediante una diversión sana y otra recabar fondos para terminar de construir el edificio escolar en el cual había sido directora.

Durante el tiempo de supervisión de ésta profesora, la zona era la N° 31, su oficina donde atendía a todo su personal la tenía en la escuela Héroes de la Independencia, mejor conocida como As de Oros ya que en ese terreno existió una cantina la cual llevaba ese nombre y hasta la fecha así se refieren a ésta escuela que hoy lleva el nombre de la profesora Ninfa Benítez Barajas.

En voz de los directores y maestros que en su mayoría aún laboran en esta zona escolar la administración de la supervisora fue de gran autoridad basado en el miedo, ya que todo lo exigía a la perfección y no dudaba en reprender fuertemente a alguien si cometía algún error por pequeño que este fuera, además era muy constante su actitud de regañar a algún maestro o director delante de otras personas, en ningún momento tomaba en cuenta a los directores y no disculpaba a nadie por alguna incidencia salvo a sus sobrinas.

A la muerte de la profesora Ninfa, continuó la administración de esta zona, ya como supervisión escolar N° 03, por reajustes por parte de la Secretaría de Educación, la profesora Teresa Barba Palomera desde 1993 hasta el 15 de Noviembre de 1995 fecha de su muerte, su auxiliar era el maestro Valentín Estrada

Ortiz, quienes tomaron la supervisión llena de miedos por parte de los directivos, maestros y personal de apoyo.

Comentan los directores que la maestra Tere, como ellos la llaman, era una mujer amable, conciliadora, pendiente de todos especialmente en los detalles, muy eficaz, sabía darle tiempo y su espacio a cada persona y acción, y sobre todo puso orden en la urbana N° 81 en la cual se vivían fuerte conflictos entre el personal docente y directivo. A su muerte su auxiliar quedó como encargado de la zona, pero todos los maestros y directores pertenecientes a esta zona independientemente del turno en que laboraran eran atendidos solo por el turno matutino.

En septiembre de 1996 entró como nueva supervisora la Licenciada en Educación María Eva Vázquez Ortiz, su administración se lleva a cabo hasta noviembre de 1997, su oficina se ubicó en la escuela Miguel Hidalgo y contaba con 2 auxiliares, pero al igual que en la anterior administración solo se atendía por el turno matutino. Los mismos directores manifiestan que se sentían abandonados y en ocasiones hasta ignorados, era muy raro tener contacto con la supervisora ya que en muy pocas ocasiones los podía atender, dándole prioridad a las escuelas matutinas debido al número de alumnos y maestros que se atendían por este turno. Su gestión se caracterizó por impulsar la actualización de los maestros, convocando a círculos de estudio para la participación en Carrera Magisterial y la posterior promoción de algunos maestros.

A partir del 1 de Diciembre de 1997, hasta la fecha, la supervisión de la zona escolar N° 03 está bajo la responsabilidad del maestro José Antonio Becerra Rodríguez, quien a diferencia de los demás supervisores, cuenta con el grado de Maestro en Planeación Educativa; durante esta administración ha existido una organización diferente ya que se cuenta con dos auxiliares, por el turno matutino el maestro Valentín Estrado Ortiz (auxiliar técnico administrativo) y por la tarde como auxiliar técnico pedagógica y administrativa se encuentra la autora de este trabajo: Xóchitl Alexandra Pérez Herrera. Algo muy importante es que el supervisor lo pueden

encontrar tanto los directivos, docentes, padres de familia, personal de apoyo y alumnos en cualquiera de los dos turnos, con esta acción tanto las escuelas del turno matutino como vespertino están atendidas y se les da un tiempo y espacio propio para tratar cualquier asunto referente a cada escuela.

Esta zona escolar después de varios cambios queda conformada por las siguientes escuelas:

- Urbana N° 23 Miguel Hidalgo (Turno Matutino).
- Urbana N° 66 Miguel Hidalgo (Turno Vespertino).
- Urbana N° 78 Ninfa Benítez Barajas (Turno Matutino).
- Urbana N° 79 Ninfa Benítez Barajas (Turno Vespertino).
- Urbana N° 81 República de Panamá (Turno Vespertino).
- Urbana N° 86 República de Panamá (Turno Matutino).
- Particular N° 125. Colegio Tepeyac. (turno Matutino).
- Particular N° 130. Colegio Motolinia. (Turno Matutino).
- Particular N° 181. Colegio Gregorio Mendel. (Turno Matutino).
- Particular N° 188. Colegio Tarcisio. (Turno Matutino).

Como se puede observar contamos con 6 escuelas oficiales 3 por el turno matutino y 3 por el turno vespertino y 4 colegios. Se atiende a todo el personal adscrito a esta zona en cualquier horario independientemente al turno al que pertenezcan. El supervisor se ha preocupado por actualizar a los directivos y maestros, promoviendo cursos, como psicomotricidad, computación, valores, lectura de comprensión, proyecto escolar, etc. Así mismo su interés es la actualización permanente, invitando a la participación en los cursos de ProNAP y carrera magisterial, dando espacio y tiempo para el estudio de los mismos, organizando y difundiendo los Talleres Generales de Actualización.

Su mayor logro ha sido la convivencia constante entre las escuelas oficiales y particulares, así mismo ha tomado en cuenta a los docentes para participar como multiplicadores de cursos de actualización independientemente de la escuela, turno o sostenimiento escolar al que pertenezcan, siempre con la inquietud de que todos se sientan parte de la zona y se comprometan al trabajo colaborativo.

Las oficinas de la supervisión se encuentran desde hace 4 años en la escuela República de Panamá ya que al inicio de esta administración las oficinas se encontraban en la escuela Ninfa Benítez Barajas.

La supervisión del maestro José Antonio Becerra Rodríguez se ha caracterizado por un clima de cordialidad, comunicación, confianza, trabajo eficiente y eficaz ya que prevalece el contacto directo entre los directivos y el supervisor y éste con los maestros, el personal de apoyo, alumnos y padres de familia.

Definitivamente se ha enfrentado a grandes retos y el principal de ellos es la resistencia al cambio, a la actualización y capacitación de los docentes y directivos, ya que en su mayoría cuentan con más de 25 años de servicio y de los más jóvenes tiene mínimo 8 años dentro de la docencia. Un problema muy fuerte es la parte formativa, el personal que labora se resiste un poco al cambio ya que por costumbre realizan las actividades escolares y como por años así han trabajado y ha salido “bien” no encuentran razón alguna para cambiar su actuar. Hacen las actividades en papel pero les cuesta mucho trabajo llevarlas a cabo, ya que estaban acostumbrados a firmar de enterado y no a firmar para comprometerse y realizar las acciones a las que se comprometieron, sufren al pensar que se lleva un control para realizar seguimientos y evaluaciones, encontramos que no están acostumbrados a planear, organizar, dirigir y controlar las acciones educativas dentro del colectivo como comunidad de trabajo, sino que su acción está cargada de individualismos.

La supervisión escolar ha tenido que trabajar mucho con los directores, procurando cambiar su visión de la educación y buscar los medios para establecer una misión y visión estratégica de la educación y en especial de la acción directiva.

De lo anterior explicado encuentro que transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica, tiene varios significados e implicaciones. Por una parte se trata de un proceso de cambio a largo plazo, mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (los directores, los docentes, el personal de apoyo, los alumnos y padres de familia). Por otra parte transformar la gestión escolar conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer y ser distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia, la eficiencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela, esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica.

EL REFERENTE TEÓRICO. UN PANORAMA SUSTENTABLE

Transformar la gestión de las escuelas promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecidas, un liderazgo compartido, un trabajo en equipo, una participación social responsable, unas prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos, una gestión basada también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica que nos lleve a mejorar la calidad de la organización escolar.

La planeación es una de las conquistas de libertad más grandes que puede conseguir el ser humano, es una actividad natural y peculiar de él mismo como ser racional que considera prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones. (Santoyo, Cesar 1994).

“Porque planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por el hecho”. (Porter, 1992)

La planeación de la educación ha sido considerada, de una o de otra manera, desde antes de la década de los ochentas 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 eficiencia de las acciones que se incluyan en los planes y proyectos.

Dentro de este universo de la planeación, encontramos inmerso en una postura innovadora en la cual nos interesa adentrarnos a la Planeación Estratégica, la cual en su primer momento busca un futuro deseable, entendido como un proceso mediante el cual se efectúa la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan la organización y el logro de sus objetivos estratégicos, en función de una situación interna y de las oportunidades actuales y futuras que ofrezca el entorno, es decir, viabilidad. (Santoyo, Cesar 1994).

La planeación estratégica ha sido estudiada en diferentes ambientes tales como la salud, educación a distancia, informática, ingeniería, seguridad social, educación física y educación superior, organización educativa de mandos medios entre otros. Así también ha sido y es objeto de estudio en países tales como: Chile, Estados Unidos, Brasil, Venezuela, México, España, Colombia, Canadá, Argentina, etc. Realizando un breve bosquejo acerca de estos estudios que sustentan y fortalecen la viabilidad de la planeación estratégica tenemos que:

- En 1989 (México). Fajardo Ortiz, Guillermo, en su artículo "Salud para todos, Planificación Estratégica, escenario para el futuro en América Latina y el Caribe". Hace referencia a los escenarios deseables de la salud para elevar la calidad de este servicio en América Latina.
- En 1992 (Chile). SALINAS PORTILLO, HUGO; SILVA ROJAS PATRICIO. "LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL DESARROLLO

DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN CHILE”. Hace la propuesta basada en el enfoque de la planeación estratégica que emplea métodos cualitativos para la elaboración de escenarios e implica la participación del personal operativo, en este modelo se analizan desde la creación del escenario hasta las formas de impartición y evaluación de los cambios planeados.

- En 1994 (Colombia). COSTA VINCET P. En su documento llamado UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA TECNOLOGIA APROPIADA EN EDUCACION A DISTANCIA. Identifica los modelos para determinar la tecnología apropiada para la educación a distancia y su desarrollo involucra la revisión de varios modelos y teorías en la comunicación masiva, en el diseño instruccional y curricular y en la planeación de la educación a distancia, así como el uso de la planeación estratégica en la forma de organización, ejecución y evaluación de los procesos de desarrollo.
- En 1997 (Colombia). GALVIS PANQUERA A. PLANEACION ESTRATEGICA DE INFORMATICA EDUCATIVA. Orienta la articulación de la informática como recurso educativo. Se sugiere un plan estratégico de informática educativa, el cual se justifica a partir de la planeación estratégica.
- En 1997 (México) GONZALEZ ZUÑIGA DOMINGO. En el ámbito de la ingeniería lanza un documento llamado EL PERFIL DEL INGENIERO INDUSTRIAL ANTE EL SIGLO XXI. El cual habla del perfil que se exige del ingeniero industrial ante los restos de una sociedad cada vez más competitiva, en la cual se exige que al cliente se le atienda con eficacia y eficiencia, se aborda a la planeación estratégica como el medio más efectivo para organizar los mercados industriales.

- En 1999 (México). CUEVAS FOURHIER ROSALIA. En su documento LA PLANEACION ESTRATEGICA GERENCIAL A LA CAPACITACION DE DIRECTIVOS DE SEGURIDAD SOCIAL, se toma a la capacitación estratégica como una herramienta administrativa, útil para la toma de decisiones, éstas se resolverán a largo plazo y pone énfasis en los problemas y retos a los que se enfrentan las organizaciones en el momento actual, hacia los escenarios futuros deseables.

Debido al éxito que tuvo, la Planeación Estratégica en estos ámbitos, se implementó en el campo educativo, prueba de ello lo tenemos en los documentos que a continuación se mencionan⁺ y dan a conocer la utilidad de ésta dentro del área de la educación. Así tenemos que:

- En 1992 (México). MEDELLION MILAN PEDRO, NIETO CARAVEO LUZ MARIA, CABRERO M. ENRIQUE, en el documento PLANEACION DEL DESARROLLO ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSI. Hacen referencia a la necesidad de iniciar una cultura de planeación diferente y elaborar una primera visión articulada de las actividades académicas en la que se utilice un enfoque de planeación estratégica centrado en el logro de propósitos por aproximaciones sucesivas, desde este enfoque la planeación parte de fines o modelos alternativos (imagen- objeto) a lo que puede llegarse por muchos caminos, se postula que para este desarrollo conduzca a una opción mejor es necesario abordarlo como un proceso de cambio consciente y colectivo.

⁺ Esta información se obtuvo de un documento de trabajo elaborado por el Dr. César Santoyo (1999) Académico del ISIDM

- En 1993 (Colombia). GUEDEZ VICTOR. LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CULTURA Y LA EDUCACION, señala que planificar consiste en ver la realidad, visualizar sus posibilidades y establecer acciones para reducir brecha entre lo que se es y lo que se desea ser, organizar, comprender, dividir el trabajo, definir responsabilidades y asignar recursos, evaluar significa precisar indicadores de calidad, mantener su seguimiento y reorientar acciones sobre la marcha. Se examina la operatividad de la Planeación Estratégica bajo los indicadores de eficiencia y eficacia del trabajo colectivo.
- En 1996 (México). ROJAS CROTTE IGNACIO R. LA PLANEACION ESTRATEGICA Y PARTICIPATIVA PARA LA EDUCACION. Se analizan 2 modelos de planeación de la educación surgidos como resultado del establecimiento de la globalización en México, los dos modelos de planeación son parte de la administración educativa y están orientados a satisfacer las necesidades del educando en dos aspectos: las necesidades del sector productivo y social y la confrontación de la personalidad y habilidades específicas. La planeación estratégica tiene las siguientes características: atiende factores relativos a su entorno (contexto) y a su configuración interna (organización).
- En 1996 (México). ZORRILLA FIERRO MARGARITA, MARQUEZ RODRIGUEZ MARISELA, GONZALEZ MARTINEZ PILAR. En su documento llamado LA GESTION PEDAGOGICA Y LA SUPERVISION ESCOLAR EN AGUSCALIENTES, se trata de desarrollar una alternativa para renovar el ejercicio de la función supervisora en vez de la tradicional disyuntiva entre las funciones técnico- pedagógica o técnico administrativas, se propuso la conjunción de ambas en una

nueva función centrada en la gestión pedagógica y la planeación estratégica en el Estado de Aguascalientes.

- En 1997 (Venezuela). BELLOSO MEDINA OSCAR en su documento que lleva como título LA INFLUENCIA DE LA PLANEACION Y LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LAS UNIVERSIDADES OFICIALES Y PRIVADAS, describe la influencia que ha tenido la planeación y la dirección estratégica en la gestión universitaria. Se valora la necesidad de profundizar en la aplicación de los principios de la planeación estratégica, adecuando modelos de desarrollo en función de las necesidades, características y condiciones de cada universidad.
- En 1997 (México). ZORRILLA FIERRO MARGARITA en ¿QUE SENTIDO TIENE LA SUPERVISION ESCOLAR?, habla de la necesidad de organizar y articular el sistema estatal (Aguascalientes) de educación en un marco de planeación y evaluación permanente. Se rescata el sentido académico de la función supervisora y replantea su papel como elemento fundamental para el logro de la calidad de la educación básica, intervenir en la planeación estratégica, diagnóstico y proyecto de desarrollo educativo fortaleciendo el trabajo colectivo y comprometido.
- En 1999 (México). MARQUEZ BUSTAMANTE ARTURO. ESPINOZA AGUILAR ALICIA. En su documento llamado PROPUESTA PARA UN MODELO DE EVALUACION CURRICULAR, propone un modelo que sirva para analizar la organización de PRIMAD (PRIMARIA ACELERADA DE ADULTOS), en los CEDEX (CENTROS DE EDUCACION EXTRAESCOLAR), la propuesta sugerida supone que los CEDEX como organizaciones complejas que requiere de la planeación

estratégica a largo plazo que les ayude a identificar su visión, misión y darle identidad social a este tipo de instituciones.

- En el 2000 (Costa Rica). GONZALEZ SALAZAR LUIS ENRIQUE. En su documento EL EFECTO DE LA SINERGIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA. Habla que la gestión administrativa de un centro educativo implica la orquestación de esfuerzos en los que con visión procesal y estratégica se planean, organizan, lideren y controlan por parte del administrador educativo, las diligencias conjuntas a realizar para el logro de los objetivos educativos e institucionales, con un propósito, el administrador educativo diseña una estrategia organizacional por lo que direcciona el aprendizaje en el mismo sentido visualizando el logro de los propósitos institucionales. El principio es organizar el trabajo en equipo producido por el equipo de trabajo.
- En el 2000 (Venezuela). CRISTALINO FLOR. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE UN PROYECTO PEDAGOGICO DEL PLANTEL. El objetivo de este estudio fue determinar los factores organizacionales que intervienen en el aprendizaje organizacional de un proyecto pedagógico de plantel en el marco de la reforma educativa venezolana, los principios teóricos-metodológicos del enfoque de planeación estratégica situacional, orientar el diseño, ejecución y evaluación del proyecto pedagógico del plantel tomando como referente teórico elementos sobre aprendizaje organizacional. El aprendizaje individual que se genera en los proyectos pedagógicos de plantel promueven el compromiso de los demás miembros de la escuela, el diseño, ejecución y evaluación de un proyecto pedagógico apoyado en el enfoque de planeación estratégica situacional, es una herramienta valiosa para orientar su implementación.

- En el 2001 (México). MARTINEZ MEDRANO ROSA MARIA, en su documento ALGUNOS CONCEPTOS NODALES EN PLANEACION EDUCATIVA, la intención de este artículo es compartir algunos de los conceptos básicos utilizados en el plano de la planeación educativa, específicamente bajo la luz de los enfoques prospectivos y estratégicos, con la finalidad de incursionar en este vasto campo, cuyas acciones se hacen cada vez más indispensables en la vida cotidiana de las instituciones para poder organizar una mayor optimización de recursos y resultados, asimismo se plantean algunas partes sustantivas, tanto de planes y programas y proyectos de una manera muy general sin que deban tomar como lineamientos rígidos, ya que la planeación en si misma presenta la característica de ser flexible y toma matices especiales al tomar en cuenta la naturales propia del ámbito en que se llevará a cabo la planeación.

Sin duda alguna existe gran cantidad de materiales en los cuales se especifica lo referente a la Planeación Estratégica y los logros obtenidos haciendo uso de ésta en diferentes campos de trabajo, en educación tal como se presenta, ha tenido gran éxito, en este documento sólo se presentan algunos títulos de materiales que abordan esta temática con el afán de demostrar que la planeación estratégica tiene un amplio fundamento teórico que avala su presencia y permanencia en el actuar de cualquier institución en especial la educativa con miras a elevar la calidad de la organización escolar.

CAPITULO II.

HACIA EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN EN MÉXICO. UN RECORRIDO POR LA HISTORIA.

En el presente capítulo se pretende ubicar con relación al proceso de Modernización, dos aspectos: por un lado los cambios que ha tenido el Sistema Educativo en lo referente a la Planeación Educativa, por otro las demandas que él mismo ha señalado para la función directiva, así como los procesos de planeación inherentes a tal actividad. Se parte del supuesto de que un proceso como el de modernización impone para los actores de la vida escolar, cambios no sólo en su contexto, sino que además establece demandas, necesidades y nuevos satisfactores entre los cuales responde de manera diferenciada por instituciones y sujetos. Es decir, la estrategia de modernización de un país, requiere que se aceleren los procesos de cambio en las diferentes esferas de la vida nacional, afectando no sólo a las instituciones sino también a los individuos. Se generan nuevas formas de relación entre el estado y la sociedad, entre los niveles de gobierno y entre los propios sujetos, y se tiene en general, una participación más intensa de la sociedad en ese proceso.

A lo largo de la historia, la educación ha sido un factor decisivo de superación personal y de progreso social. En el siglo XX los mexicanos realizaron una gran obra educativa que redujo significativamente el analfabetismo, elevando el promedio de escolaridad, promoviendo la educación preescolar, ensanchando la educación primaria y ampliando el acceso a la educación secundaria, se ha fomentado la tecnología y multiplicado la universidad. Simultáneamente, se ha apoyado la capacitación para el trabajo, se ha procurado el fortalecimiento de la cultura y se ha estimulado la creatividad y el desarrollo de la investigación humanística y científica.

En México el primer intento organizado de planeación y que indudablemente afecta a la educación, se da a partir de la promulgación, en 1930 de la Ley sobre Planeación General de la República que en sus considerandos apunta, entre otros:

“...que para corregir el descuido y la falta de orientación y de educación que ha prevalecido entre nosotros, conviene formar programas que regulen nuestra vida funcional, social y económica.”¹

Posteriormente, con la elección del General Lázaro Cárdenas como presidente constitucional para el período de 1934- 1940, se formula el Plan Sexenal del Gobierno Mexicano 1934- 1940.

Dentro de este Plan, la educación tuvo entre algunos resultados, los siguientes: se instrumentó la educación socialista basada en los postulados y orientaciones de la Revolución Mexicana, se desarrolló la enseñanza técnica, se redujo el analfabetismo, y se gestaron de movilizaciones populares y del magisterio.

A partir de la década los cuarenta, la educación nacional se vio permeada por las filosofías neopragmáticas y neopositivistas. Tales corrientes, han mantenido una determinada influencia al momento de elaborar políticas educativas y reformas pedagógicas y sobre todo en la puesta en práctica de las mismas. (Pescador, Osuna 1994)

En el Plan Sexenal, se contempló dentro de sus metas, reducir el analfabetismo y ampliar la cobertura en educación primaria. Hubo algún logro al respecto a pesar de que el gasto gubernamental en educación descendió al 10.8% en 1945.

¹ S.S.P: Ley sobre Planeación General de la República; publicada en el Diario Oficial el 12 de Julio de 1939, México, DF: 1980. p 16.

Después de este último plan no hubo otro de carácter global que incluyera a la educación hasta el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de 1966-1970.

De hecho, puede decirse que desde entonces cada gobierno Sexenal a pesar de que precisa las orientaciones que normarán los actos del sector educativo y que caen dentro del marco constitucional y la estructura legal en vigor puede reconocerse una línea de planeación que se reinicia cada seis años sin mantener una secuencia con las establecidas en los ciclos anteriores.

En el año de 1958 siendo presidente el Lic. Adolfo López Mateos se designa una comisión que tuvo como tarea desarrollar un plan Nacional para la Educación, que fue formulado, presentado y aprobado en 1959 y se le conoció como “el Plan de Once Años o Plan Nacional para la Expansión y el Mejoramiento de la Enseñanza Primaria” (Ibarra, 1994) que finalmente más que un plan, se convirtió en una política de gobierno. Sus esfuerzos se enfocaron principalmente a la expansión cuantitativa de la enseñanza primaria. También se modificaron y mejoraron los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, media y normal.

Sin embargo el Plan de Once Años, tuvo el mérito de encarar el problema de la tradicional insuficiencia de servicios educativos y de reconocer que su solución no pudo limitarse a un período presidencial y en este sentido la necesidad de la continuidad en la planeación. Durante este sexenio, se elaboraron los primeros libros de Texto Gratuito, empresa que ha constituido una de las grandes realizaciones del Estado Mexicano.

En 1965 con el cambio de gobierno se instala la Comisión Nacional para el Planeamiento Integral de la Educación, la cual con base en los estudios realizados, rinde su informe general en 1967. A finales de este año se da a conocer lo que constituye un resumen del informe de la Comisión y que se tituló el Enunciado General del Plan, llamado comúnmente el Plan Integral para la Educación.

En este período bajo la responsabilidad del presidente Gustavo Díaz Ordaz se otorgó especial atención a la continuidad del Plan de Once Años, pero el ensanchamiento de la pirámide educativa tuvo un efecto multiplicador irreversible, que impidió que él mismo siguiera operando, a la par de las inquietudes y movimientos que se estaban generando en diversos grupos sociales particularmente entre estudiantes.

El fin de los años sesenta significó para el sistema educativo nacional el principio de la autocrítica y la necesidad de una autorreconstrucción. El sistema educativo había permanecido cautivo en sus propias tradiciones y hábitos pedagógicos elitistas y se encontraban en una coyuntura social muy específica en la cual se estaban transformando rápidamente en sistemas educativos de masa.

1968 fue marcado por protestas estudiantiles en diferentes partes del mundo (nuestro país entre ellos) motivadas por varias situaciones, entre ellas tenemos la inconformidad en cuanto a la igualdad de accesos y posibilidades de continuidad y permanencia en la educación. Sin embargo muchas de estas protestas fueron bien vistas por profesores, padres de familia, intelectuales y otros críticos de la educación.

En 1971, con la nueva administración, la Secretaría de Educación Pública se reorganiza y crea la Subsecretaría de Planeación que empieza a realizar tareas relacionadas con la Planeación Educativa mediante el uso intensivo de sistemas de información y análisis.

En este sexenio, es presentado públicamente el Plan Nacional de Educación, elaborado por la mencionada Secretaría, en la cual se abordan todas las modalidades escolares.

A partir de los trabajos de la Comisión Nacional para la Planeación Integral de la Educación, la planeación de la educación se convierte en un hecho deseable y posible de realizar.

El proyecto modernizador se presentó fuertemente permeado de un carácter tecnocrático, tendencia imperante en los planteamientos de planeación que fueron adoptados en ese período por toda América Latina. En relación con el aula, se fomentó el uso indiscriminado de recursos didácticos, la utilización de cartas descriptivas y la planeación didácticas a partir de la redacción de objetivos específicos y contradictoriamente se argumentaba la necesidad de métodos como “aprender haciendo” y “enseñar produciendo”, considerando la importancia de enseñar a pensar sin memorismos y establecer un vínculo entre la escuela y el desarrollo económico del país, privilegiando un enfoque científico y tecnológico.

Con el inicio del gobierno del Lic. Luis Echeverría, se lanza una Reforma Educativa a todos los niveles, que se reflejó principalmente en la creación de nuevas escuelas, acciones para formación de profesores, incremento a los salarios y prestaciones para los mismos, nuevas plazas e instituciones, entre otros.

Tal reforma fue apoyada por instancias gubernamentales y no gubernamentales, tales como: la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de enseñanza Superior (ANUIES), la Universidad Autónoma de México (UNAM) y el Centro de Estudios Educativos (CEE), entre los más importantes.

El inicio de la década de los setentas representa para el país un momento en el que, desde el punto de vista social, se resienten y se tratan de resolver las consecuencias del movimiento estudiantil de 1968, tanto en el ámbito educativo de las instituciones, como su impacto en toda la sociedad mexicana.

En este período la Planeación Educativa se realiza en los diversos niveles de la educación; desde el elemental hasta el superior, en lo escolar y lo extraescolar, con alcances nacionales y locales.

El sistema educativo creció por necesidades y presiones demográficas, económicas y políticas y la planeación respondió, principalmente a las demandas del régimen político. Al mismo tiempo ya se empezaban a hablar de las necesidades de la desconcentración y de la unificación de los sistemas estatales federales.

Los planificadores de la educación, ya sean que fueran profesionales especializados o no, estaban a favor del poder político, que al final de cuentas era su empleador.

Los productos que generaron estos ejercicios de la planeación dejaron mucho que desear, pues ninguno de los planificadores oficiales de la década pudo prever los efectos negativos de las políticas educativas que aparecerían con el tiempo, como por ejemplo: el deterioro de la calidad de los servicios educativos, el abandono masivo de la labor magisterial en el medio rural y urbano marginado, la improvisación de nuevos maestros, la ineficiencia e irrelevancia de la educación para la movilidad social y económica, así como los altos niveles de reprobación y deserción escolar.

Al finalizar ésta etapa, el país tuvo que pagar los resultados de que la planeación se haya realizado desconectada del contexto global y de la participación de los actores sociales.

Este, ha sido uno de los períodos más polémicos, contradictorios y discutidos. Al carácter tecnocrático del período anterior se sumó un manejo político de corte populista derivado en mucho de la coyuntura de los sucesos de 1968. A la vez heredó a la Planeación Educativa enormes desafíos y retos por resolver.

Durante el sexenio del Lic. López Portillo se promovió al menos en el ámbito de la educación superior, organismos de planeación que buscaron la coordinación de las instituciones, sin embargo es hasta 1983, donde ubicamos el mayor “esplendor”

formal con la aprobación de la “ley de planeación y la creación del Sistema Nacional de planeación Democrática”.²

Este período marcó el inicio de la crisis y procesos que significaron la reducción real del gasto público, situación que se ha manifestado con variantes desde entonces. A pesar de ello se introdujeron adelantos científicos y tecnológicos dentro de la educación, en la enseñanza media se incorporó la computación y fue significativa la aparición de los CONALEP, CBTIS, CECATIS³ y demás centros educativos de carácter tecnológico como mecanismo para una mayor vinculación con el aparato productivo.

Puede decirse que ésta década define el inicio de la planeación como tal en las instituciones educativas. El desarrollo del país marcó como necesario la racionalización del sistema y de los recursos educativos, de tal forma que busca la coordinación con el desarrollo económico y la optimización de los recursos y el funcionamiento. Las presiones sociales obligaron a tomar conciencia de la necesidad de hacer de la planeación una práctica cotidiana que permitiera, en la medida de lo posible resolver problemas educativos de diversa índole y prever para el futuro los cambios a seguir.

De hecho, planeación y programación fueron utilizados como instrumentos, en las fuertes políticas de ajuste emprendidas por el gobierno. El aspecto que tuvo mayor impacto sobre el sector educativo y científico fue la disminución del presupuesto federal al desarrollo social.

Estas tendencias se manifestaron con crudeza en el ámbito educativo, de forma tal que como porcentaje del PIB, el gasto educativo del año 1986 “fue el más bajo de los últimos 16 años”.(Ibarra; 1994).

² Ley de Planeación. Diario Oficial de la Federación. 5 de enero de 1983.

³ Para tal efecto fueron creadas Instituciones de Bachillerato Tecnológico como CONALEP, CBTIS, CECATIS, etc.

Para dar cumplimiento a los ajustes requeridos por la política económica se aplicaron tres tipos de medidas en el sector educativo. En primer término, se obligó al sector a cancelar proyectos y a eliminar dependencias y unidades administrativas. En segundo lugar, el presupuesto asignado a la acción educativa, se destinó principalmente a cubrir los gastos de operación y se abandonaron los proyectos de construcción de espacios escolares y de adquisición de equipo y muebles, por último, se castigaron de forma inaudita los sueldos de maestros y empleados del sector educativo. Dentro de estos parámetros se desarrollaron las políticas de descentralización y el proyecto denominado como “Revolución Educativa”.

El presidente Miguel de la Madrid había dado a conocer en su discurso de toma de posesión, el 1º de diciembre de 1982, la decisión de transferir a los gobiernos locales los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y normal, así como los recursos correspondientes, sin afectar los derechos laborales del gremio magisterial ni de la organización sindical.

El diagnóstico que se elaboró sobre la situación del sector educativo concluía, que uno de los problemas fundamentales, además de la “mala calidad de la enseñanza era, la desarticulación de los distintos niveles educativos”.

Este proyecto se propuso resolver los siguientes problemas: la formación y superación profesional del magisterio, la desvinculación entre educación y sistema productivo, incrementando la atención a grupos marginados, la deserción y reprobación y aumentar la calidad de los servicios educativos.

Durante este sexenio, la implantación de criterios tecnocráticos fue limitada como limitados fueron los recursos que se destinaron al sector, las instituciones estuvieron inmersas en procesos de desgaste tales como: los movimientos magisteriales, las huelgas en las universidades y las movilizaciones estudiantiles fueron respuestas de grupos con tradición de lucha.

Al mismo tiempo se fortaleció la Comisión Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES)⁴, la cual introduce grandes líneas de acción a través del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior. (PROIDES).⁵

El efecto de la crisis de la década de los ochenta implicó el incremento de la desigualdad en la distribución del ingreso, de la pobreza y del desempleo, de la inseguridad pública y de las expectativas de desarrollo de los sujetos e instituciones. En un contexto de inflación aguda, se redujeron o eliminaron notablemente subsidios en alimento, transporte, vivienda, salud, educación etc., y se inició la estrategia de pactos económicos que en general tuvieron un mayor efecto sobre los salarios que sobre los precios.

Debido a la caída del socialismo real y a la vigilancia del neoliberalismo, tanto el Estado como los partidos tuvieron que entrar en profundos procesos de crítica y autodefinición viéndose obligados a la reorientación de sus discursos y de sus prácticas, que los indujeron a una verdadera transformación.

Se desarrollan mecanismos nuevos de concentración entre el Estado-Gobierno y las corporaciones de la Sociedad Civil (Sindicatos, Iglesias, Asociaciones) lo que dio paso que se tomara más en cuenta su punto de vista en el diseño y desarrollo de las políticas generales y en particular las educativas.

En general se le concedió más importancia al carácter económico y financiero de la planeación, relegando a un segundo plano, otros aspectos de la política social, entre ellas las planeación educativa.

⁴ Que fue creada en el sexenio de López Portillo y consolidada con Miguel de la Madrid Hurtado.

⁵ Comisión conjunta SEP- ANUIES. Este programa es la Reformulación del anterior PRONAES, el cual establecía fuentes de financiamiento, alternativas mediante la presentación de proyectos específicos. Ambos son el precedente del actual FOMES (Fondo para la Modernización Superior), que opera con líneas similares.

En el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari no sólo se profundizan los cambios emprendidos en el sexenio anterior, sino se diseña una estrategia global con dos ejes; la apertura económica, orientada hacia la creación de un solo mercado norteamericano y la reforma del estado. Esta última no se limita al llamado adelgazamiento del sector público sino que implica una concepción distinta de las funciones del estado que da prioridad a su papel como agente activo en el establecimiento de un marco propicio para el desempeño eficiente del sector privado. La actividad gubernamental tendió a restringirse al mejoramiento de la infraestructura, provisión mínima de salud, educación y combate a la pobreza extrema.

Como parte de los proyectos sectoriales presentados en esta administración, se formuló el Programa para la Modernización Educativa (SEP, 1989) que se dio en un contexto nacional de deuda externa, de un aparente control de la economía, así como de una supuesta reforma política que buscó adaptar la educación a las condiciones nuevas en las que se encontraba el país ante los procesos de globalización de la economía.

Nuestro país enfrentaba una situación educativa por demás compleja, no sólo como resultado de los problemas en el sistema educativo, sino como consecuencia del deterioro económico general.

El sistema educativo presentaba graves rezagos, entre ellos podemos enunciar los siguientes: la educación primaria universal era aun una meta por alcanzar, los recursos públicos y la inversión en educación fueron reducidos debido a un presupuesto federal muy restringido, desequilibrios en la calidad de la educación, una gran brecha entre la educación urbana y rural, así como disparidades regionales, los salarios de los maestros se encontraban todavía altamente burocratizados y centralizados, a pesar de las reformas emprendidas para tal efecto.

Quizá uno de los aspectos notables de la afirmación de ciertos valores expresados en planes y proyectos, en políticas y medidas muy diversas que han

tocado casi todas las instituciones particularmente el de Modernización Educativa. Nos referimos particularmente a la centralidad que se adscribe a la “calidad” y a la llamada “Excelencia” por una parte; y a la “evaluación” y a la “vinculación” con el sector productivo como dos vías interrelacionadas de acceso a esa calidad de excelencia.

Dentro del nivel básico este proceso de Modernización se tradujo en: la federalización de la educación (descentralización), establece la secundaria como obligatoria, el cambio de los libros de texto gratuito y la reglamentación del proceso de instrumentación y evaluación para Carrera Magisterial.

En el nivel superior la introducción de mecanismos de evaluación a través de CONAEVA (Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior), desplazó en buena medida a la planeación como eje de política al introducir a la evaluación como eje de la toma de decisiones financieras y políticas; por lo que los estudios para la planeación de la educación, trasladaron su eje hacia la evaluación o al menos le dieron un papel de mayor importancia.

Como elemento de contexto es importante la incursión de nuestro país en el Tratado de Libre Comercio firmado con los Estado Unidos y Canadá, el cual más allá de las implicaciones económicas, representa el reconocimiento de fenómenos como: la transculturización del mundo y el establecimiento de un nuevo orden geopolítico mundial.

Al mismo tiempo el Sistema Educativo se enfrenta ante las perspectivas de cumplir nuevas funciones que no están claras ni determinadas por los nuevos esquemas políticos y económicos.

Por otro lado, el ritmo acelerado del progreso en informática, microelectrónica y telecomunicaciones están ya generando un nuevo tipo de consumidor universal

que absorbe una cultura fragmentada, generada por las grandes agencias de información de acuerdo con sus intereses particulares.

Así, la ideología y cultura transmitidas por nuevas redes suelen aparecer, a primera vista, como objetivas y neutrales, pero están orientadas para modificar los patrones de consumo, conducta y de relaciones de los sujetos, independientemente de los valores que estos sustenten acciones planificadas por los países centrales.

Este nuevo contexto impone a la planeación educativa, otro tipo de desafíos especialmente en cuanto a la selección de los contenidos educativos relevantes que deben transmitirse, un mejor conocimiento del contexto social, económico y político de la educación, así como la capacidad analítica de problemas críticos para poder realizar diagnósticos, simulaciones, proyecciones y previsiones sobre las tendencias educativas, así como la valoración, en cuanto a costo- beneficio de diversos cursos de acción, capacidad de formulación de opciones y alternativas innovadoras, diseño y manejo de sistemas eficientes de información educativa, así como la aplicación de técnicas y metodologías actualizadas de planeación.

En síntesis, la planeación educativa requiere de condiciones políticas, financieras y técnicas que permitan darle viabilidad, eficiencia y relevancia, así como un campo de operación con mayor equidad e impacto social y económico.

En el período de 1995- 2000, sociedad y gobierno tienen la responsabilidad histórica de cimentar las bases educativas para el México del siglo XXI. Ello exigirá un impulso constante y vigoroso, así como la consolidación de cambios que aseguren que la educación sea un apoyo decisivo para el desarrollo.

Este Plan propone una cruzada permanente por la educación, fincada en una alianza nacional en que converjan los esfuerzos y las iniciativas de todos los órdenes de gobierno y de los diversos grupos sociales. Debemos movilizar nuestra capacidad

para hacer concurrir las voluntades de los gobiernos Federal, Estatal y Municipal, y lograr una amplia participación de maestros, padres de familia, instituciones educativas particulares y el conjunto de la sociedad. La educación será una altísima y constante prioridad del Gobierno de la República, tanto en sus programas como el gasto público que los haga realizables.

Una de las demandas más repetidas es una educación de cobertura suficiente y de buena calidad. La cobertura de nuestro sistema educativo comprende a la mayoría de los mexicanos. Es tiempo de elevar su calidad en beneficio de todos.

Educación básica: El fundamento de una educación de calidad para todos reside en una sólida formación de valores, actitudes, hábitos, conocimientos y destrezas desde la primera infancia, a través de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. De ahí que un propósito central del Plan sea convertir en realidad el mandato del Artículo Tercero Constitucional, de garantizar a todos los niños y jóvenes una educación básica gratuita, laica, democrática, nacionalista y fundada en el conocimiento científico. (SEP,1992).

La importancia estratégica de la educación básica estriba en que atiende al mayor número de estudiantes del sistema educativo, constituye la plataforma para un mejor aprovechamiento de toda educación posterior y, para muchos mexicanos, representa el término de su instrucción formal.

En consecuencia, este plan se propone diseñar y aplicar programas y acciones para garantizar el acceso al nivel preescolar, a la primaria y a la secundaria; elevar sustancialmente la eficiencia Terminal en toda la educación básica y reducir las disparidades en la cobertura y calidad de la educación básica. Se reforzarán los programas que contribuyan a eliminar el rezago en aquellas entidades y regiones donde las condiciones sociales y geográficas dificultan el acceso a la educación y propician que los alumnos deserten y reprueben con mayor frecuencia. Un objetivo de la mayor importancia será mejorar sustancialmente los servicios de

educación indígena, respetando las lenguas, las costumbres y las tradiciones de los pueblos. Adicionalmente, se reforzará la educación especial, a fin de que rindan sus beneficios a la población que requiere de ella.

Este plan se propone la superación del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el mejoramiento continuo de los contenidos, métodos y materiales educativos; la inclusión de elementos regionales, y el incremento en el trabajo escolar. Se subraya la adquisición de las capacidades básicas de lectura, expresión oral y escrita, y matemáticas, por ser fundamentos de todo aprendizaje. Por su importancia como apoyo a la educación, se cuida con esmero la calidad de los libros de texto gratuito de la educación primaria y su distribución oportuna. Asimismo, se impulsa el desarrollo de iniciativas y proyectos originados en la escuela, para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar. La revaloración de las actividades de supervisión y dirección escolar contribuirán a este propósito.

Se reacondiciona, amplía y moderniza la infraestructura y el equipo, los planteles de educación básica, incluyendo las nuevas tecnologías de comunicación e informática, para un mejor desempeño de la labor docente y un mayor aprovechamiento de los alumnos.

Las actividades de evaluación y seguimiento son indispensables para asegurar la pertinencia y la eficacia de las acciones educativas en un contexto de cambio continuo. La evaluación será objetiva y oportuna para facilitar respuestas ágiles del sistema educativo, y así asegurar que los propósitos y fines de la educación correspondan a las necesidades que plantea el desarrollo del país.

Se integran las actividades del sector educativo con otros programas gubernamentales que forman parte de la política social. De esta manera, se ampliará el alcance de programas como los de educación inicial, desayunos escolares y

becas. Por su tradicional importancia en la vida de la comunidad, la escuela puede servir como eje para articular los programas sociales de mayor arraigo comunitario.

Se considera la federalización de la educación mediante el fortalecimiento de las atribuciones y responsabilidades que corresponden a cada uno de los tres órdenes de gobierno y la promoción de una activa participación de las comunidades en las tareas educativas. Será necesario revisar y adecuar los mecanismos de operación y funcionamiento de los consejos de participación social, con el fin de intensificar la práctica de la correspondencia de los padres de familia y de las autoridades locales.

El maestro es protagonista destacado en el quehacer educativo. Por ello, se estableció un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional que asegure las condiciones para garantizar la calidad profesional de su trabajo. De particular importancia es la educación normal. Asimismo, se trabaja para mejorar las condiciones de vida del maestro y su familia y para fortalecer el respeto y el aprecio social de su labor.

Educación para adultos y formación para el trabajo. Una condición especial para el desarrollo con bienestar y equidad es contar con una población mayoritariamente alfabetizada y con niveles de escolaridad elevados.

La educación básica para adultos y las acciones de alfabetización están más estrechamente relacionadas con las necesidades inmediatas de este grupo de población, lo que aumenta su motivación para aprender. La alfabetización duradera y exitosa es la que se liga con la solución a los problemas e intereses cotidianos del adulto y son sus posibilidades de superación. (SEP, 1991).

Este plan propone emprender un esfuerzo amplio, consistente y eficaz de lucha contra el analfabetismo, en especial en los grupos sociales en que constriñe

gravemente el acceso a oportunidades productivas y obstruye la superación de las condiciones individuales y familiares. El propósito es abatir significativamente el analfabetismo para que sus niveles en este año 2000 no sea un freno al desarrollo nacional y no inhiban el progreso de las familias en general y de las comunidades. Se insiste también en una educación para el desarrollo comunitario y el trabajo productivo.

Para ello, se rediseñan los programas de formación para el trabajo, mediante una estructura flexible que permita seleccionar las opciones educativas idóneas para una más provechosa incorporación y una mayor movilidad en el mercado de trabajo. Esto facilita la alternancia de estudio y trabajo y hace de la educación una actividad permanente a lo largo de la vida. Se estimula la existencia de sistemas de aprendizajes flexibles y modulares, que permitan la adaptación de nuevas tecnologías y su constante actualización.

De manera coordinada con los sectores productivos se establecen normas de certificación de competencias laborales, tanto para las habilidades adquiridas empíricamente, como para las obtenidas en el sistema formal. Se promueve la vinculación sistemática entre la planta productiva y la comunidad educativa. Este Plan propone dar un impulso sin precedentes a la formación para el trabajo, con el fin de fomentar la productividad y la expansión de oportunidades de mayores ingresos.⁶

Todas estas acciones tienen su base en el nuevo movimiento de la Planeación Estratégica, en dónde se enfocan en mirar hacia el exterior y está enfocada a mantener a la institución al paso con el medio ambiente cambiante con un esfuerzo disciplinario para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que las instituciones es, lo que hoy hace y porque lo hace.

⁶ Diario oficial de la Federación. Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000. Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000. Mayo de 1995.

¿Por qué este recorrido histórico?, podemos darnos cuenta que la planeación escolar a cambiado radicalmente sus posturas, fundamentos y acciones para su realización a través del tiempo, si tomamos en cuenta estos cambios podemos establecer que en la mayoría del personal directivo y docente que labora en la zona escolar N° 03 en el campo profesional de alguna manera tuvieron que haber vivido estas transformaciones, aquí lo interesante es cómo conocieron y llevaron a la práctica estos cambios, y en qué medida se dio el proceso de transformación de la práctica empezando desde la Planeación. Es por tal motivo que si éste personal vivió profesionalmente estos cambios, cómo es posible que sus prácticas actuales responden muy poco a los procesos de formación, actualización y capacitación para llevar a cabo una práctica innovadora basada en la planeación estratégica la cual conlleva a una mejora en la calidad de la organización escolar.

EL PROGRAMA DE MODERNIZACION EDUCATIVA 1989- 1994.

Al inicio de la gestión del Lic. Carlos Salinas de Gortari, se realizó un diagnóstico en los niveles de preescolar, primaria, secundaria... hasta el nivel superior del “estado real de la educación”.⁷

El programa de Modernización Educativa fue considerado como un programa de mediano plazo del sector educativo elaborado en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994. A su vez tuvo su fundamento jurídico en el artículo 16 de la Ley de Planeación. La organización del mismo estuvo a cargo del Consejo Nacional Técnico de la Educación y de los consejos estatales y municipales, bajo la dirección de las autoridades estatales y municipales.

- Artículo 16. A las dependencias de la Administración Pública Federal les corresponde:

⁷ Los resultados de dicho estudio fueron publicados en: Guevara Niebla Gilberto (Compilador), et al. “La Catástrofe silenciosa”. Fondo de Cultura Económica. México 1992.

- I. Intervenir respecto de las materias que les compete, en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo.
- II. Coordinar el desempeño de las actividades que en materia de planeación correspondan a las entidades paraestatales que se agrupen en el sector, que, conforme la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, determine el Presidente de la República.
- III. Elaborar programas sectoriales, tomando en cuenta las propuestas que presenten las entidades del sector, los gobiernos de los estados, así como las opiniones de los grupos sociales interesados.⁸

Para su elaboración se integraron comisiones de especialistas que, con base en la información recabada en la “Consulta Nacional para la Modernización de la Educación” realizaron propuestas encaminadas a modernizar el Sistema Educativo Nacional, para abordar posteriormente las actividades sustantivas del sector como las siguientes:

“Educación básica, formación y actualización de docentes, educación para adultos, capacitación formal para el trabajo, educación media superior, educación superior y de posgrado e investigación científica, humanística y tecnológica: sistemas abiertos y reforzamiento de inmuebles educativos”.

Para cada una de estas actividades sustantivas, se presentó lo siguiente: características del servicio, elementos de diagnóstico, peculiaridades para su modernización y estrategias para alcanzarla. Para cada subdivisión de la actividad sustantiva, presenta objetivos, acciones principales y metas importantes.

⁸ Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Planeación y Presupuesto. Ley de Planeación. 5 de enero de 1983, pp. 10 y 11.

Para consolidar las políticas para la Modernización Educativa, se partió del mandato de la sociedad acerca de la educación expresado en la Constitución así como en la estructura educativa imperante en esos momentos. Nuestra Carta Magna señala que el proyecto educativo debe hacer de la educación un factor de emancipación y ascenso social de los mexicanos y el instrumento para consolidar una nación democrática, soberana e independiente. Reconoce expresamente que la educación es responsabilidad de toda la sociedad y que en su atención participan la federación, los estados y los municipios, siendo así una responsabilidad nacional.

En el artículo 3^o se establecen los criterios fundamentales que la orientan y que en resumen plantea que la educación mexicana deberá ser nacionalista, democrática y popular. En ese sentido la educación deberá partir de las finalidades constitucionales y de exigencias actuales y futuras de la sociedad.

La Modernización Educativa aspira a obedecer tal mandato y a ser un tipo de relación novedoso entre las instancias gubernamentales y la sociedad civil porque la participación conjunta de los actores sociales con el Estado mexicano, históricamente investido con el irrenunciable papel educador; pretendió ser un puente de vinculación entre los fines que se plantaban como Programa y sus acciones concretas, pero bajo los principios de la política neoliberal se está abandonando paulatinamente esta función, ya que ocupa un primer lugar los elementos con que cuenta el individuo para poder incorporarse al mercado de trabajo.

A la vez se estableció como objetivo, responder a las demandas sociales. Corresponde a los propósitos del desarrollo nacional, así como promover la participación social y la de los diferentes niveles de gobierno para contribuir con su potencial y sus recursos a la consecución de las metas de la educación nacional.

Por otra parte, con el arribo del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León como titular de la Secretaría de Educación Pública, (quien después sería Presidente de la República), se pretendió dar continuidad al proyecto de Modernización Educativa (que según los planteamientos anteriores fue muy ambicioso), a través del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en el que se establecieron de manera más precisa sus vertientes.

Tanto el programa de Modernización como el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, subrayaron la necesidad de que la Educación básica tuviera planes y programas de estudio con contenidos nacionales y regionales. Por tal motivo se diseñó la estrategia que permitiera tener planes de estudios únicos y nacionales para los niveles de preescolar, primaria y secundaria, pero a su vez con la flexibilidad de poder incorporar contenidos relacionados a situaciones estatales o locales específicas.

Dos aspectos ocuparon explícitamente la atención del programa: La educación primaria y la formación y actualización docente. Con relación al primero, la meta que se formuló fue universalizarla y lograr que garantizara la “calidad”, así como la continuidad en el proceso de aprendizaje para los que ingresaron a otros ciclos escolares.

Por su parte la formación y actualización de docentes se fortalecería como una de las vías principales para alcanzar dichos objetivos. Como parte de ello se reconocía la necesidad de elevar las condiciones de vida del magisterio y se tomaba a la descentralización como la base para realizar estos cambios distribuyendo la función educativa con la participación de los diversos niveles de gobierno.

Sin embargo el PME (SEP, 1989) tuvo graves deficiencias al momento de su operación, generando una polémica en torno a él. Autores como Ángel Díaz señalaron que se trataba de “un documento construido al vapor por diferentes

equipos técnicos (diagnóstico, general, primaria, secundaria, educación superior, normales, posgrados e investigación) que buscaron la forma de dirimir sus pugnas y establecer sus puntos de hegemonía gracias al mismo”.

Mientras que, por su parte, Pescador Osuna a la sazón Subsecretario de Servicios Educativos para el Distrito Federal en ese tiempo, enunciaba que...”El programa reúne los requisitos para un documento de tal naturaleza, diagnóstico veraz, estrategia general, sentido programático muy claro y metas precisas”. Como ausencias en el PME se marca que “...Falta por incorporar al esquema, los instrumentos, los recursos financieros asignados, los mecanismos de seguimiento y la explicación de cómo se ligaran los subsidios.”(Pescador Osuna. 1994)

Propiciaron el debate, pero en general no es aventurado decir que hubo apresuramiento en su elaboración ya que no se discutieron a fondo las contradicciones que presentaba. A pesar de que se hicieron aportaciones, cambios y sugerencias tanto por el magisterio como por la ciudadanía, no se elaboró una nueva edición que incluyera los aportes que se hicieron a través de los foros de la Consulta Nacional para la Modernización de la Educación, que para tal efecto se instituyeron.

La urgencia de su presentación era para establecer lo más rápidamente posible la incorporación de nuevos contenidos en el sistema educativo, pero ésta premura no resultó favorable para el análisis de un problema tan complejo como el que pretendía resolverse.

Debido a la confusión que caracterizó a este documento y sus propias contradicciones no se pudo “inferir directamente cuál fue la tesis central que presentaba”. Fundamentalmente se le considero como un instrumento declarativo que contenía enlistado de intenciones pero que a la vez no se comprometía con la acción, por ejemplo, podemos encontrarnos con algunas frases como las siguientes: es necesario que los maestros tengan un salario digno, profesionalización de la práctica docente, etc., que si bien se enunciaron en líneas muy generales, el propio

Pescador Osuna al reconocer que no se tenían definidos los recursos indicaba una imprecisión en las acciones para su cumplimiento.

En virtud de esta serie de críticas, polémicas y contradicciones de que fue objeto el Programa de Modernización Educativa y a la poca efectividad que venían presentando son su puesta en marcha; en mayo de 1992 se estableció el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica que tuvo como meta inicial, precisar los puntos enunciados en el PME y poner en práctica estrategias concretas para el logro de una verdadera modernización en este nivel.

El documento ratificó la concepción de la educación como pilar del desarrollo integral del país. Entre los propósitos primordiales puede nombrarse los siguientes: mejorar la calidad académica, fomentar el carácter nacional de la educación, ampliar la cobertura educativa, formar al individuo para la vida democrática, proporcionar conocimientos y capacidades para elevar la productividad, ampliar las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los sujetos y elevar los niveles de calidad de vida de la sociedad, entre otros.

Cabe señalar que como parte esencial del Acuerdo, se encontraba la descentralización de la educación, ante la cual las primeras declaraciones se apresuraron a señalar que no era un abandono del mandato constitucional de gratuidad que la Carta Magna señalaba, sino que se intentaba fortalecer las fuentes de financiamiento de la acción educativa. Esto aseguraría la cobertura, y al mismo tiempo lograr elevar tan anhelada calidad y eficiencia de la educación.

El programa de Modernización Educativa buscó la consolidación del Sistema Educativo Nacional, por su parte el Acuerdo concretizó las acciones para lograrlo a través de tres estrategias políticas fundamentales. (SEP; UPN 1999)

- a) Reorganizar el Sistema Educativo Nacional.
- b) Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos.

c) Revaloración Social de la Función Magisterial.

El sentido de la reorganización se planteó en principio como una medida correctiva al centralismo, señalado como indispensable consolidar el auténtico federalismo educativo y promover una nueva participación social en beneficio de los educandos. En lo que se refiere a los directivos a pesar de no decirlo explícitamente, se incluye en la tercera de las estrategias, probablemente al considerarlo como parte del gremio magisterial. Así pues, para efectos de este trabajo es de fundamental importancia la primera y la tercera.

A través de éste rubro (revaloración de la función magisterial) se han establecido una serie de mecanismos que han tenido por objeto recuperar y fortalecer la función técnico- pedagógica que tiene los directivos. Función, que debido al burocratismo imperante en el Sistema Educativo se había venido desvalorizando, llegando a quedar relegada frecuentemente.

Para poner en marcha el Acuerdo Nacional se llevó a cabo “El Programa Emergente de Actualización para el Magisterio” (PEAM), donde se realizó un curso para directivos que tuvo como propósito:

...” actualización del directivo centrado en la recuperación de la práctica docente cotidiana, en la interacción con los profesores y el aspecto pedagógico – administrativo de la función directiva”.

Para ello se requirió que jefes de sector, instructores, supervisores, directores, subdirectores y los propios maestros se involucraran en un trabajo de análisis que intentó entre sus resultados: la revaloración del saber y la experiencia de los involucrados como recursos para motivar y enriquecer la actualización, y por otro lado, el manejo de herramientas que favorecieron el aprovechamiento de los recursos para el mejoramiento de su práctica educativa.

Al mismo tiempo dentro del PEAM se tuvo como objetivo:

“Transmitir un conocimiento inicial, suficiente y sólido sobre la reformulación de contenidos y materiales educativos en donde el conocimiento fuera suficiente y sólido sobre los mismos para fortalecer la educación básica”.

Los directivos esperaban encontrar en el PEAM, apoyos que les permitieran operar de manera más eficiente en las actividades que como autoridad máxima de una institución educativa realizaban. El citado curso no cubrió tales expectativas, en virtud de que en el mismo se privilegiaron los aspectos de reformulación de contenidos, cambio de los libros de texto y aspectos de práctica docente y no tanto lo referente a las cuestiones de la práctica directiva en ese sentido, se vio fortalecida la función Técnico- Pedagógica.

Derivado de lo anterior, al siguiente año (verano de 1993) se realizó de manera formal una segunda fase del PEAM. A ésta se le denominó Programa de actualización para el maestro (PAM), que en el caso de las acciones desarrolladas hacia los directivos, tuvo como propósitos:

“Motivar el profesionalismo y estimular la conciencia de cada director y cada supervisor como corresponsables inmediatos de lo que hace o ha dejado de hacer en nuestras escuelas”. (SEP, 1993)

Ello fue una invitación a reforzar o en su caso, asumir la función de dirigentes del proceso educativo. En donde se destacó que, finalmente el directivo o el supervisor encararan los hechos, positivos y negativos de su escuela o su zona ante la comunidad.

Se trató de que cada director y supervisor se diera la oportunidad de exponer su situación particular, sus preocupaciones, concepciones e interpretaciones de lo que sucede en la escuela o zona que atienden. Al mismo tiempo que manifestaran

las ausencias y deficiencias que en materia de planeación, organización y administración escolar tenían; compartiendo sus experiencias, aciertos y errores, para de ahí decidir qué tipo de acciones y actitudes iban a tomar para mejorar su desempeño.

La parte fundamental de los cursos del PAM fue que cada directivo tuviera los elementos suficientes tanto teóricos como metodológicos para la elaboración de un Proyecto de Escuela, acorde a los intereses y necesidades colectivas, en donde se establecieran los mecanismos de planificación y acción para su realización.

A pesar de que en el documento se manifestó que: “Este curso no pretende exponer la verdad única sobre la vida escolar. Su objetivo es recuperar las experiencias de quienes ocupan puestos directivos y proponer, después de la reflexión colectiva, algunas sugerencias sobre qué hacer, discriminando lo necesario y lo que es posible a partir de la detección de los obstáculos en el funcionamiento de la escuela, así como la formulación de sugerencias para superarlos”.(SEP, 1992). Uno de sus propósitos era la: “Elaboración de un proyecto escolar a través del impulso de la formación de directivos que hicieran de su trabajo en equipo una de las constantes de trabajo escolar”.

En términos generales creemos que este tipo de actividades resaltan un conjunto de buenas intenciones y que son motivantes en un primer momento, lo cual coincide con la opinión expresada por algunos directores al finalizar el mismo. Varios de ellos afirmaron que el curso les había parecido interesante, que sus propuestas podrán llevarse a cabo fácilmente en cada uno de los planteles, donde laboraban y establecieron como propósito llevar a los mismos un ambiente de compromiso, de cooperación y de desenvolvimiento profesional, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de la educación partiendo de la construcción del proyecto escolar.

Sin embargo, después de tantos años hemos detectado dentro de la zona escolar N° 03 muy pocas acciones concretas respecto al diseño, elaboración,

realización y evaluación de un proyecto escolar por parte de los directivos pertenecientes a ésta, así como de resultados derivados del mismo reflejados en un aumento en los niveles de calidad tanto en la planeación como en la organización escolar.

Los cursos citados pretendieron fortalecer directamente a los directivos y supervisores, en el campo de la planeación estratégica en el nivel de educación primaria. Sin embargo éste quedó enunciado en líneas demasiado generales, en nuestra opinión esto afectó la posibilidad de que la noción de proyecto escolar pudiera llevarse a efecto de manera óptima.

Esa experiencia nos permitió detectar de manera directa, que dentro de la formación y actualización de directivos debe fortalecerse lo referido a Planeación Educativa, ya que como actividad previsor de un futuro deseable, factible y viable; exige una explicación totalizadora de la situación sobre la que se va a actuar, dado que permitirá elevar la calidad no sólo de la función directiva, sino de la organización y la proyección de la institución educativa hacia la comunidad a la que sirve, al detectar problemas reales y las oportunidades que él mismo puede tener para solucionarlo.

Tanto los cursos del PEAM, PAM, ProNAP, han sido algunos de los proyectos formales más recientes en el ámbito nacional que han tenido como propósito elevar y fortalecer la calidad de desempeño de los directivos (Y también a los maestros). Sin embargo debido a la falta de un seguimiento sistemático y evaluación permanente los grandes propósitos de Modernización Educativa han quedado sólo en buenas intenciones de viabilidad, de proyecto (como construcción y como práctica social) y más aún fortalecer los fundamentos teórico- metodológico del campo de la planeación educativa, ubicado como un campo de conocimiento, no olvidando la ausencia de las particularidades propias del gremio magisterial.

Las experiencias de capacitación y actualización directiva se han organizado en los últimos años a través del Instituto Federal de Capacitación para el Magisterio que posteriormente recibió el nombre de Dirección General de Mejoramiento Profesional fundado desde 1945.

Hoy ésta dirección a través del proyecto de SISUMA (Sistema de Superación Magisterial, creado en el Estado de Jalisco con la intención de ofrecer cursos de posgrado al magisterio en Intervención en la Práctica Educativa), hoy llamado MEIPE (Maestría en Intervención de la Práctica Educativa), que han pretendido incorporar lo relacionado con la revalorización de la función magisterial, ofreciendo posgrados que permitan al magisterio entrar al grupo de formación y actualización. Hoy en día contamos también con maestrías que ofrece la UPN (Universidad Pedagógica Nacional), en especial dirigida a directivos, llamada Maestría en Gestión y Administración de la Dirección Escolar, con el objeto de fortalecer, enriquecer y optimizar el quehacer de quienes llevan la dirección de una institución educativa, y el ISIDM que promueve la maestría en investigación educativa con terminal en planeación educativa.

En tal sentido creemos conveniente que se fortalezcan las estrategias de formación para directivos. Ya que podemos deducir que muchos de los problemas que enfrentan los directivos de cualquier nivel y en especial de primaria, se relaciona con las ausencias o deficiencias que en materia de planeación se tienen, donde no sólo se puede o debe partir de buenas intenciones, ni del establecimiento de cursos breves y aislados.

Este asunto requiere de una formación y actualización permanente que problematice la propia actividad directiva y a la vez enriquezca un proceso sistemático y minucioso de capacitación y no como un proceso asistemático de autoaprendizaje, derivado de enfrentamientos con la realidad pero sin las bases teórico- conceptuales mínimas indispensables para la realización de su actividad profesional.

Con base en esto, la Supervisión Escolar tiene un gran papel, ya que debe de llevar un proceso de seguimiento y evaluación de las actividades directivas, ya que esto es parte de su función y sobre todo tener un contacto directo con los directores pertenecientes a su zona con el objeto de optimizar, enriquecer y fortalecer las actividades que en las escuelas se realizan, creando así el sentido de pertenencias, tanto en los directivos como en los maestros, acrecentando las responsabilidades compartidas y el trabajo participativo, trayendo esto como consecuencia disminuir la simulación que tanto se presenta en las escuelas primarias.

Por lo anterior mencionado, la Planeación en gran medida es la base del éxito en la calidad de la organización escolar, por lo que el conocimiento y práctica que de ella se tenga permitirá incidir favorablemente en el desarrollo académico de la misma.

CAPITULO III.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UNA ALTERNATIVA EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN.

Se pretende demostrar que a la práctica directiva le es inherente entre otras cosas la necesidad de planear y elaborar o coordinar la construcción de proyectos para el desarrollo de su institución y que de alguna manera debe apropiarse del manejo de los conceptos de planeación.

Las preguntas centrales de este apartado serían: ¿Qué es planear?, ¿Para qué planear?, ¿Para quién planear? y ¿Qué planear? las cuales resultan ser interrogantes claves en la construcción de una estrategia de desarrollo para el plantel escolar, que permitan la construcción, desarrollo, seguimiento y evaluación de proyectos escolares basados en la planeación estratégica.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente; esto sólo se puede lograr a través de la planeación.

Carecer de estas bases implica correr riesgos, desperdicio de esfuerzo y de recursos y una administración improvisada y empírica.

Por ello es que la planeación precede de las demás funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) ya que planear implica

hacer le elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar.

En el texto de Akcoff, se señala que Munich y García 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”.

Por su parte, dentro de este mismo texto 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”.

Nosotros coincidimos con las siguientes dos conceptualizaciones las cuales se dan a conocer dentro de este mismo texto antes mencionado: La primera es de Gómez Cejas quien nos dice que la planeación “es un proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejora en la operación de la organización sobre la base de la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.

Así también Buró K. Scalan califica a la planeación como: “el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”. (Santoyo 1994)

La esencia de la administración es alcanzar un objetivo determinado. Si no se busca un objetivo final, no hay justificación para la planeación. *Ya el filósofo romano Séneca expresó: “Si un hombre no sabe a que puerto se dirige ningún viento le es favorable”.*

ORIGENES DE LA PLANEACION EDUCATIVA.

La planeación es una de las conquistas de libertad más grandes que puede conseguirse el ser humano, es una actividad natural y peculiar del mismo como ser racional que considera prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones.

La realidad siempre está en movimiento y la fuerza del acontecer que ocurre día a día es tan dinámica y arrolladora que pareciera empujarnos hacia donde quiere sin dejarnos elegir. Ante esta fuerza que tiende a quitarnos libertad una forma de volver a obtenerla es la **planeación**.

“Porque planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos.” (PORTER,1992)

La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias, entre las que pueden destacar: la teoría administrativa, la teoría económica, la teoría social, la teoría de la información, la cibernética o teoría del control, la teoría de la simulación, la antropología, la teoría política, la teoría del desarrollo y la teoría general de sistemas entre otras.

Sin embargo, es importante destacar que existen otros campos afines o complementarios a la planeación como lo son: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, las teorías de decisiones, la estadística, la matemática y la propia teoría de evaluación, que ofrecen elementos imprescindibles para el desarrollo de la planeación.

Como consecuencia de ese carácter multidisciplinario del proceso de planeación se ha considerado como supuesto básico que quienes realizan ese ejercicio de planeación, deben conocer el origen del concepto y reconocer las diferentes fuentes teóricas y epistemológicas que lo sostienen.

Particularmente en la educación, la planeación se incorpora desde una perspectiva crítica (que pretende volver más funcional y eficiente al Sistema Educativo), con una tendencia de carácter racionalizante que busca en primer término un desarrollo acelerado y la satisfacción de algunas necesidades con el menor costo posible; buscando en primer instancia el incremento de la eficiencia (entendida como la medida en que una determinada actividad logra los objetivos planteados, es decir, la capacidad de producir el máximo de los resultados con el mínimo esfuerzo). Por su parte la eficacia se concibe como la utilización óptima de los recursos materiales y humanos.

La planeación representa para la educación 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.

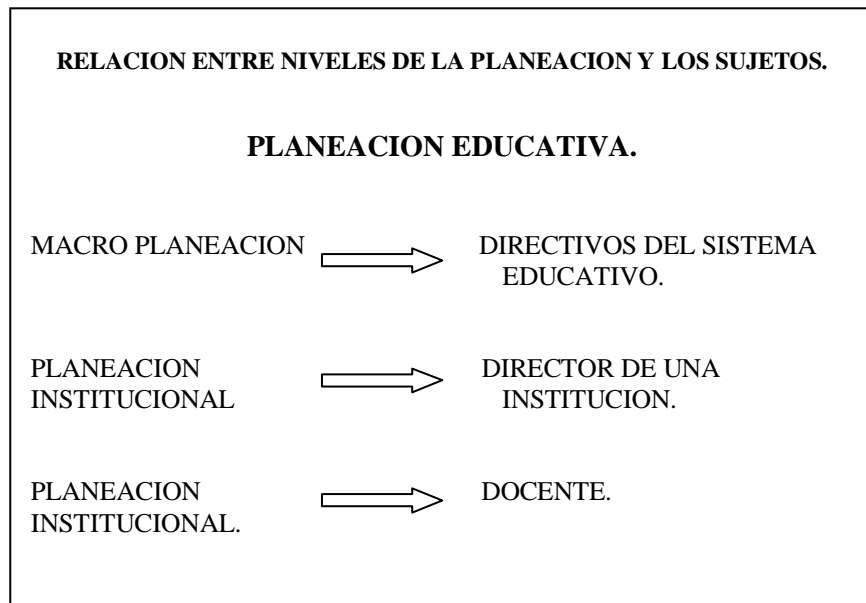
Sin embargo es fundamental distinguir que el concepto de planeación al incorporarse en educación es utilizado dependiendo del ámbito de influencia y del objetivo en que se pretenda incidir. (SEP, UPN, 1996). Podemos reconocer un sentido de carácter amplio que pudiéramos llamar como de **macro- planeación** (que tiene como referencia el sistema educativo), donde en general en este tipo de trabajos se utilizan variables y conceptos con una alta influencia de la economía, la política, la historia y en algunos casos de la sociología.

Por otro lado reconocemos un campo de acción para la planeación donde su ámbito de trabajo son instituciones concretas y en este sentido de carácter **institucional**, y por otro lado en el trabajo docente propiamente dicho se utiliza el concepto de **planeación didáctica** mediante la cual el profesor establece la programación de sus actividades.

Mantenemos el supuesto de que un directivo, la planeación en la cual debe de mayor interés es la de tipo institucional y que si bien debe conocer y tener

referencia a las problemáticas amplias del sistema educativo y al trabajo en aula, su campo específico de acción es la relativa al desarrollo y organización de la institución en su conjunto.

En este sentido es importante observar que cada una marca distintos objetos de trabajo y a su vez tiene influencias teóricas diversas. Así por ejemplo en el campo de la planeación didáctica encontramos una alta influencia de la psicología, de la etnografía, la pedagogía y de la didáctica propiamente dicha preocupándose por técnicas de enseñanza y problemas de aprendizaje y no tanto por aspectos organizativos, financieros, cumplimiento de la norma y proyecciones a largo y mediano plazo del futuro de la institución, aunque no deja de lado las anteriores disciplinas.



Ahora bien, es necesario destacar que la planeación educativa en general es condicionada en su accionar y alcances por las características del sistema económico y político del país y la planeación que para el mismo se impone, dentro de un marco teórico de referencia incluye,; la definición de conceptos básicos sobre el

proceso de planeación y las formas adoptadas para su instrumentación, así como las interrelaciones entre el sistema educativo y los demás microsistemas sociales de contexto; el sistema económico, el cultural y el medio físico- geográfico.

Por ende, la planeación, tiene siempre la necesidad de tomar en cuenta las condiciones y limitaciones que le imponen el contexto político- económico y socio-cultural en que opera, para hacerse viable y lograr sus fines y objetivos.

EL CAMPO DE LA PLANEACION.

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.

Haciendo un análisis de la literatura relacionada con la teoría e historia de la planeación, la primera impresión que nos llevamos es la que cada autor tiende a proponer su propia definición de conceptos básicos sobre el tema y, consiguientemente, a describir a su manera los elementos que integran el proceso general de planeación.

Conviene advertir también que en la literatura especializada, los términos de planificación, planeamiento y programación, en su sentido más amplio representan conceptos sinónimos y para efectos de este trabajo hemos decidido adoptar la misma postura. Esto implica por otra parte, que tales expresiones suelen variar de país a país o de un autor a otro, según las condiciones socioculturales del contexto o el origen de la formación profesional o del medio en que se desarrollan.

En el marco del 1er. Congreso Nacional de Investigación Educativa (México, 1979- 1981) un grupo interinstitucional definió a la planeación educativa como: (Didriksson, 1987).

“...el proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos, especifica fines, objetivos y metas, permite la definición de cursos de acción y, a partir de estos, determina los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización. El proceso de planeación comprende el diagnóstico, pronóstico, la programación, la toma de decisiones, hasta la implementación, control y evaluación del plan”.

Haciendo un análisis, hemos observado que como producto del avance y crecimiento de nuestro país, los nuevos retos que impone el ámbito social, económico, político y cultural a la planeación educativa ha generado el surgimiento de varias corrientes, con sus correspondientes descripciones del proceso.

Además de los enfoques clásicos de la planeación educativa, demanda social, mano de obra, cálculo de recursos humanos, etc., se pueden identificar por lo menos cuatro corrientes teórico- metodológicas en planeación, misma que han generado a la vez una nueva tipología sobre formas y estilos de planeación. En relación con la definición de conceptos básicos y a la descripción del proceso de planeación. Estas corrientes pueden denominarse como: (Ackoff 1990).

- a) **Corriente administrativa.**
- b) **Corriente de sistemas.**
- c) **Corriente de cambio o desarrollo, y**
- d) **Corriente prospectiva o de innovación.**

Existen puntos relevantes de coincidencia entre cada una de las corrientes, como son: el análisis de problemas y necesidades, la definición de prioridades, la formulación de objetivos y metas, la identificación de medios o acciones para lograrlos, la selección de estrategias y tácticas, las decisiones sobre asignación de recursos y algunas formas de evaluación y control.

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 el autor destaca 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 Jon Fiedman, 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 acción.

Las características metodológicas de las cuatro corrientes se sintetizan en la siguiente tabla según Acroff.

ALGUNAS METODOLOGIAS DE LA PLANEACION.			
ENFOQUE ADMINISTRATIVO	ENFOQUE SISTEMICO	ENFOQUE DEL DESARROLLO	ENFOQUE PROSPECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> * Optimización *Modelos organizacionales Organigramas y diagramas * Análisis cuantitativos. * Análisis de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> *Programación lineal. *Investigación de operaciones *Modelos de simulación. *Modelos dinámicos. *Rutas críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Modelos de comunicación e intercambio. *Programación lineal. *Modelos de desarrollo. *Modelos de simulación. *Análisis cuantitativo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Métodos heurísticos. *Construcción de escenarios. *Identificación de hechos portadores de futuro. *Identificación de umbrales y rupturas. *Construcción de árboles genealógicos. *Análisis de impactos cruzados.
<p>Conceptos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Preparar provisiones para el futuro. * Definición de metas. * Selección de medios. 	<p>Conceptos</p> <ul style="list-style-type: none"> * previsión y acción. *Definición de metas. *Selección de medios y ejecución. *Solución de problemas complejos. 	<p>Conceptos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Selección de alternativas y definición de prioridades * Formas de orientación del cambio. * Definición de objetivos y metas. 	<p>Conceptos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Generación del futuro que se desea. * Invención del futuro. * Estrategia. * Definición de imagen objetivos y metas.
<p>Objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Operar y controlar un programa específico. 	<p>Objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Predecir e intervenir en el comportamiento del sistema. 	<p>Objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Generar alternativas de acción. 	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diseñar un futuro factible y deseable.

LA PLANEACION DE RACIONALIZACION Y LA PLANEACION INNOVADORA. EL DEBATE.

En el documento Estados del Conocimiento, nos permitió realizar un análisis más a fondo de las corrientes teóricas que se refieren a la planeación, los autores identifican dos grandes orientaciones o formas de pensar y realizar la planeación. LA PLANEACIÓN DE RACIONALIZACION Y LA PLANEACION INNOVADORA.

La primera se basa en la asignación de recursos limitados entre usuarios que compiten entre si por los mismos recursos y va orientada hacia el logro de un futuro factible, que supone la conservación o mantenimiento del orden institucional establecido en el sistema.

Para muchos planificadores la asignación racional de recursos constituye la principal tarea, si no la única, de la planeación central que se distingue por incluir las siguientes características: a) ser comprensiva, para lograr cubrir todos los elementos del sistema, b) incluir un sistema generalizado de equilibrio, c) utilizar, en forma predominante, el análisis cuantitativo y los modelos matemáticos, y d) garantizar una racionalización funcional en el proceso de toma de decisiones.

La planeación innovadora, en cambio, se basa en la necesidad de introducir cambios estructurales y cualitativos en los sistemas e instituciones, que se definen como futuro deseable, y sus desafíos consisten en identificar y seleccionar estrategias apropiadas para construirlo y en lograr articular los compromisos de acción necesarios para su instrumentación oportuna. Los recursos, en este caso, no constituyen una limitación absoluta de partida, dado que se pueden inventar nuevos recursos, no considerados en las formas convencionales de racionalización.

Debe ser considerada como una aproximación al desarrollo institucional que busca producir cambios limitados, pero relevantes, para modificar y reorientar en el mediano y largo plazo, el sistema de orientación social de una institución.

Así la planeación innovadora se distingue por tres características:

- ❖ La búsqueda del cambio institucional.
- ❖ La orientación a la acción, y
- ❖ La movilización de recursos para su realización.

A su vez, la planeación innovadora se enfrenta y tendrá que seguir haciéndolo en su práctica, a la oposición y resistencia de no pocos planificadores y administradores centrales y de las unidades de programación presupuestaria, que se esforzarán por incorporar el esfuerzo innovador dentro de los moldes burocráticos, en el que alegarán constantemente la limitación de recursos del gobierno.

Parte de las razones del cambio fue el reconocimiento de que un proceso de planeación que se queda en el mera formulación de planes y programas, sin llegar al desarrollo de proyectos específicos, suele reducirse, al simple discurso político y que para la concreción de los proyectos, frecuentemente será necesario buscar, sin desalentarse, sus propios recursos, para garantizar un espacio de acción y decisión propia; luchará también por incrementar, en forma estratégica y escalonada , su campo de influencia, y por establecer una base propia de sustentación y de apoyo.

Para que el lector se ubique más ampliamente, la siguiente tabla muestra la tipología generada en el 2º Congreso Nacional de Investigación Educativa.

ORIENTACION.			
TIPO	RACIONALIZACION	INNOVACION	ENFASIS
1°	Administrativas	Innovadora	Status quo vs. Cambio
2°	Sistémica	Dialéctica	Control del poder vs. Luchador el poder
3°	Proyectiva	Prospectiva	Pasado vs. Futuro.
4°	Centralizada	Descentralizada	Burocracia vs. Democracia
5°	Tecnocrática	Participativa	Técnica vs. Valores
6°	Normativa	Situacional	Deber ser vs. Viabilidad
7°	Compulsiva	Indicativa	Obligatoria vs. De política
8°	Convencional	ESTRATEGICA	Futuro factible vs. Futuro

Tomada de: Cuaderno N° 21. "Planeación Educativa". 2° Congreso Nacional de Investigación Educativa.

LA NECESIDAD DE CAMBIOS EN LA PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA.

En esta corriente es donde hemos centrado nuestro interés para el objeto de estudio que se ha enunciado en el presente documento. En particular encontramos coincidencias entre esta y lo que denominamos PLANEACION ESTRATEGICA, íntimamente relacionada con la corriente de sistemas que a su vez pone énfasis en la **viabilidad** a través de un futuro deseable y posible. Deriva (la planeación estratégica) de la inteligencia militar, que surge en el mundo empresarial, donde la estrategia constituye uno de los elementos funcionales y, sin lugar a dudas, el de mayor peso cualitativo en un proceso de planeación bien entendido para ellos.

La experiencia nos ha mostrado que cuando un directivo es escéptico respecto a la planeación, en el fondo lo es a una determinada concepción que tiene de la misma y que le ha resultado ineficaz o bien que le ha presentado complicaciones de tipo metodológico en las cuales no puede actuar de manera

precisa: algunas ocasiones porque no tiene los elementos teóricos o prácticos que le ayuden y orienten para la solución de esos casos. Es decir, se sienten amenazados por los conceptos epistemológicos que lo obligan a comparar su realidad con la Teoría.

En nuestro ámbito educativo es común que los directores se enfrenten a este tipo de situaciones por diferentes causas; particularmente por no tener referente de formación en lo teórico- metodológico y práctico en materia de planeación educativa o también, porque al momento de la formulación e instrumentación del mismo, no se siente parte del plan, es decir no cree en él, o no lo entiende y por ende no lo valora como propio.

Si el sujeto –en nuestro caso el director- renuncia a conducir y se deja conducir por otros, renuncia a recorrer su camino y ser arrastrado por los hechos, en ese sentido renuncia a la principal libertad humana, que es intentar decidir **por nosotros y para nosotros** adónde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar estos objetivos.

Debemos destacar que en todo ejercicio de planeación se hace una serie de consideraciones sobre el futuro, sobre la posibilidad de racionalizarlo y de influir o no en él. Por otro lado se asume una forma específica de leer la realidad, de reconocer sus problemas y características y en ese sentido se incorporan nociones sobre el valor de determinados patrones de desarrollo, de comportamiento político y social, de vinculación con los avances científicos, tecnológicos y sobre la influencia de unos aspectos sobre otros. A partir de estas visiones específicas se tomarán decisiones sobre la estructura del plan, sobre lo que pretende incidir y sobre las expectativas de éxito del mismo.

La realización del plan se hace por exigencia institucional, razón por la cual no se asume como creador del mismo ya que lo hace de acuerdo a las normas que se establecen, por otra parte las condiciones tanto laborales como de tiempo destinado

específico a las tareas de planeación le resultan insuficientes, por lo que la tarea de planeación se hace desde la visión personal (el director). De ahí nuestra insistencia de que para iniciar un plan habrá que partir de cuestiones como **¿para qué planear?, ¿para quién planear?, ¿qué planear?, ¿quién les dijo que había que planear así?**

El plan “libro” frecuentemente se formula como requisito, y a partir de su puesta en marcha demuestra ausencias, de tal manera que empieza a sufrir rupturas que las medidas correctivas no pueden salvar al ser simplemente un requisito, es posible que en realidad a nadie interesa su permanencia, o bien que las medidas correctivas tengan efecto para que sigan en operación.

Buena parte de los problemas que nos presenta la forma tradicional de planear, se debe entre otras situaciones a la idea rígida de que el diseño metodológico de la planificación y el desarrollo del plan mismo es responsabilidad de una instancia central y que debe ser válido y aplicable a todo un universo de unidades operacionales y descentralizadas como son cada una de las escuelas primarias.

En otras palabras, este tipo de planeación proviene de una concepción autoritaria, altamente normativa y vertical, poco flexible, donde se cree tener el poder necesario para imponer un determinado plan.

Así concebida la planeación se asume como una carga externa y no como respuesta a una necesidad interna. Desgraciadamente en el Sistema Educativo Mexicano, históricamente se ha planificado como una mera formalidad que no se articula en su generalidad con los problemas concretos de la acción.

Así el directivo está ante dos posturas que lo presionan. (SEP; 1995).

- ❖ Una, que lo obliga a elaborar un plan y que por ausencia de conocimiento lo hace tratando de seguir las disposición superiores; y
- ❖ Otra lo motiva a hacerlo de manera diferente, inducido en parte por los cursos de actualización que recibe, demandando por sus propias necesidades cotidianas y en la que trata de involucrar su creatividad y otros tipos de metodologías, pero que finalmente la burocracia, la exigencia de la autoridad, el tradicionalismo imperante, rechazan.

En ese sentido nuestra preocupación se orienta hacia la identificación de los elementos necesarios para desarrollar una nueva práctica de la planificación, teniendo como objetivo general proyectos para el desarrollo de nuestras instituciones educativas. En un primer momento nos preguntamos sobre la existencia de formas alternativas de ejercer la planeación, asimismo en nuestro trabajo cotidiano se tiene un contacto cercano con directores de escuelas primarias oficiales y frecuentemente nos preguntamos: ¿qué no habrá otra forma de hacer las cosas?, ¿no existirán otras maneras de planear conjuntamente?, ¿no hay otras alternativas para llevar a la calidad?.

PLANEACION ESTRATEGICA EN LO EDUCATIVO.

Antecedentes de la planeación estratégica.

Las definiciones del proceso de planeación, basadas en la teoría de sistemas se caracteriza por integrar la elaboración o formulación de planes, son su instrumentación y por introducir la idea de la retroalimentación tomada de la teoría de sistemas y la cibernética.

La planeación en la corriente de sistemas, ya no se entiende como la actividad unidisciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente, administrador o director, sino como responsabilidad compartida por todo un equipo de carácter interdisciplinario.

Tal vez una de las definiciones más claras de la planeación en la corriente de sistemas la encontramos con Frank Banghart quien es citado por Porter, donde expresa que la planeación incluye:

“Definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de planes y alternativas, evaluación de planes o de alternativas de solución, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa seleccionada y retroalimentación”.

De hecho la teoría general de sistema ha facilitado el aprovechamiento de las contribuciones más relevantes de cada disciplina al desarrollo de la planeación.

Por otra parte, sabemos que no existe método de planeación único, sin embargo, se nos ha enseñado, o hemos aprendido y aplicado un solo “método” dominante en nuestro medio.

La planeación tradicional que venimos arrastrando es conocida como “racional” o “normativa”, tiene su fundamento metodológico en la concepción tradicional de programación económica y nació en la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) en la época de la Alianza para el Progreso cuando se pensaba en el crecimiento sin barreras para el desarrollo de los países latinoamericanos. Se trataba de una investigación sobre el futuro que originó técnicas de programación económica.

En consecuencia no optamos por un sistema, sino que evolucionamos desde esa investigación sobre el futuro hacia lo que se llamó “técnicas de programación económica”, por lo que el criterio normativo que provenía de esas técnicas se transplantó inadvertidamente a concepciones también normativas sobre planificación urbana, de la salud, del medio ambiente, de educación, etc.

A consecuencia de lo anterior debemos examinar más críticamente el problema de la planeación. Nadie tiene la última palabra sobre esto, ni está dicho que hay un único método probado. Pero nuevos conceptos de planeación han surgido de otras fuentes (la administración principalmente), como la planeación estratégica, la planeación situacional, que constituye avances en materia de la teoría de planeación y que en definitiva busca una planeación operacional.

Se ha comprobado que el directivo necesita una planeación moderna y flexible que lo apoye para ganar grados de libertad y no una planeación formalista desligada de los problemas prácticos concretos, que contenga ese sesgo abstracto de investigación, muy tecnocrática, intelectual y rígida; porque es incapaz de tratar con los problemas de incertidumbre que se plantean en el mundo de todos los días y en consecuencia muy vulnerable a los cambios de la realidad. Bajo esta óptica el plan libro no tiene vida frente a la realidad.

EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU OBJETO.

Dentro de una postura innovadora nos interesa enfocarnos a la planeación estratégica que busca en un primer momento un futuro deseable; entendido como un proceso mediante el cual se efectúa la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos estratégicos, en función de una situación interna y de las oportunidades actuales y futuras que ofrezca el entorno, es decir, viabilidad. Así la planeación estratégica se define como:

“Un proceso continuo y participativo articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos.”(Santoyo, Cesar 1994).

La planeación estratégica podría definirse también como:

“Un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente”.(Porter 1992).

La planeación estratégica nos interesa, no para entregar un documento, sino para elaborar una estrategia que nos ayude a conquistar a través de la acción un grado de libertad adicional y decidir sobre nuestro futuro transformando la realidad. Esta tarea no es nada fácil, ya que el directivo está sujeto a jerarquías a las que se les tiene que tomar su parecer y actuar en un medio lleno de conflictos y restricciones que en buena parte impide que el sujeto en cuestión haga uso de su creatividad.

Cabe destacar que la Planeación Estratégica es a largo plazo, en ese sentido lo fundamental es el Proyecto, mismo que es constituido y asumido por las colectividades. El proyecto es trascendente, refleja el compromiso real de los sujetos y de largo plazo y aún cuando no se refleje en efectos inmediatos, las transformaciones cualitativas son duraderas.

La planeación a la que se ha acostumbrado el directivo por exigencias institucionales es normativa, que se asume como el “deber ser”, la camisa de fuerza, en lugar de ser un marco general dentro de la cual se desarrollen prácticas

particulares de planeación operacional eficaces a los propósitos y necesidades de determinadas escuelas.

Se debe recatar a la planeación, como herramienta flexible, útil y eficaz para lidiar con las necesidades de dirección que se dan en el ámbito educativo con su particular y único universo de límites y posibilidades, de pasado, presente y de futuro.

El directivo tendrá que ubicarse en lo que es propiamente el Enfoque Estratégico, mismo que se puede resumir en cuatro preguntas fundamentales. (Porter, 1992).

¿Dónde estamos?	DIAGNOSTICO	Momento Explicativo
¿Adónde queremos ir?	OBJETIVOS	Momento Normativo
¿Cómo llegar?	ESTRATEGIAS	Momento Estratégico
¿Qué decisiones tomar y cómo evaluar?	TACTICA, COYUNTURAS DECISIONES.	Momento Táctico Operacional

Ante estas interrogantes, los involucrados en el proceso de planeación deben tener una mente creativa e imaginativa, ya que la visión de lo que se desea, motiva a buscar nuevas formas de alcanzarlas. Asimismo, este enfoque plantea la necesidad de tener una postura activa y abierta al cambio, que permita identificar e implantar las estrategias para lograr la misión de la organización. La misión es la razón que justifica la existencia d la escuela. Es el objetivo principal o mayor que persigue una organización.

Si no existe una misión clara, la planificación carece del eje rector alrededor del cual giran los objetivos, las metas, las estrategias y las acciones. En relación con

ello, la planeación estratégica reconoce que la definición de estos objetivos y metas no es una tarea simple y que su esclarecimiento, “se realiza en un ambiente de conflictos, donde coexisten fuerzas sociales que luchan por sus intereses y necesidades, las previsiones se llevan a cabo teniendo inconsideración que la característica fundamental acerca del futuro es la incertidumbre”. (Santoyo, Cesar 1994)

La planeación normativa tradicional, de base elude el concepto de problema, ya que el plan no toca ningún problema concreto sobre el que se tenga una posición específica. Es decir, el planificador habla en un lenguaje que no le preocupa o bien al conjunto de sujetos a quienes va dirigido el plan no les significa nada.

La planeación estratégica se refiere al arte de “gobernar” en situaciones de poder compartido. Redefine e identifica, en buena medida “dirección” con “planificación”, no hace una separación tajante entre ambas.

Como consecuencia de ello, el concepto de planeación requiere ser ampliado, hacer uso de una categoría de mayor cobertura que le permita representar la compleja realidad de la institución educativa desde las múltiples dimensiones que rodean al actor que planifica, a partir de un momento explicativo.

Principios de la Planeación Estratégica. (L. Morrisey 1993).

Para poder introducirnos al ámbito de la planeación, que denominaremos **para la acción, o (estratégica)** es necesario plantear algunas consideraciones en relación con ciertos principios teórico- filosóficos que le dan soporte y que a su vez la diferencian de la planeación de tipo tradicional – racional/ normativa.

1. “Planifica quien gobierna” es decir, quien tiene la capacidad de decidir y la responsabilidad de conducir.

2. “La Planificación no es cuestión del futuro, se refiere al presente”. Es decir todo lo que hace la planificación por mirar o simular un futuro es sólo producto intermedio para saber qué decisión debemos tomar hoy, para llegar a donde queremos ir. Así el corazón del plan es el intento de gobernar un proceso y un proceso de gobierno sólo por medio de la acción de los propios sujetos. En consecuencia, la planificación se refiere al presente y esto le da un gran sentido práctico, liberándola del sentido libresco, de documento que tuvo hasta ahora.
3. “El plan no es un diseño” aunque así lo considera la planeación tradicional. Sin embargo, dentro de la planeación operacional el diseño es más una consecuencia que una causa, es decir, éste es tan sólo una parte de la planeación.
4. “La planeación exige una explicación totalizadora sobre la que va a actuar”. El directivo de educación primaria, alo primero que se enfrenta es a un complicado sistema organizativo dentro de la institución, en consecuencia la planeación es mucho más compleja de dominar. Es decir, no es suficiente explicar el problema educativo, sino los problemas que le subyacen a todo el proceso como la ausencia de recursos, los problemas de los docentes, la poca o nula intervención de los padres para el apoyo del proceso enseñanza-aprendizaje, etc. Ya que cuando en el momento estratégico se analicen los caminos para sortear obstáculos allí se hará evidente que en ocasiones los problemas de carácter técnico que aparentan ser los más difíciles, resulta lo contrario, apareciendo como más complejos los de tipo organizativo, financiero, político, etc.
5. “La planeación se refiere a oportunidades y a problemas reales”. Dentro de la planeación estratégica, las categorías de oportunidad y problema son esenciales. El planificador de la educación tiene que “aterrizar” en una

propuesta concreta, es decir un conjunto de operaciones que enfrenten un conjunto de problemas y busquen aprovechar un conjunto de oportunidades.

6. “La planificación es inseparable de la rectoría o dirección. Se debe rechazar la idea de que un tomador de decisiones, en este caso el director, no planifica, sino que simplemente opera, ejecuta y principalmente administra. En realidad planifica, pero lo hace con restricciones más severas. Es necesario destacar por otra parte que la planeación no es otra cosa que una forma de organización para la acción. Este es el punto crucial que diferencia la planeación tradicional de la estratégica.

7. “La planeación no es monopolio del equipo planificador”. La idea central de la planeación estratégica consiste en considerar que, además de los encargados formalmente de la planeación hay otros actores en la realidad que también planifican con objetivos distintos a los nuestros. En este tipo de planeación es imprescindible contar tanto con la resistencia activa y creativa de los oponentes, como con la ayuda de posibles aliados ganadores en la concertación de los objetivos mediatos e inmediatos. Si aceptamos el conflicto como parte del problema de la planeación, creamos una nueva forma de hacer un “diagnóstico”

LOS MÉTODOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. MOMENTOS

Una planeación es efectiva cuando el cálculo del plan se hace a una velocidad mayor que la del cambio de los hechos. Se trata de una planeación de anticipación y seguimiento permanente de la realidad. En cierto sentido es necesario articular la selección y explicación de los problemas con las estrategias de largo plazo y la definición de las acciones concretas a desarrollar. Este mecanismo debe hacerse continuamente pues en tanto se incide en la realidad los problemas cambian y deben

ser explicados desde otras argumentaciones, revisar las capacidades organizativas y los recursos para nuevamente decidir sobre la ejecución de las acciones.

A) MOMENTO EXPLICATIVO.

En otro tipo de marcos de referencia se hace alusión a un momento de esta naturaleza como “diagnóstico”, pretendiendo básicamente el establecimiento de necesidades. Desde el punto de vista de la planeación estratégica esto se encuentra vinculado a una explicación global inicial en la cual no sólo se establecen el conjunto amplio de “necesidades”, sino que se vuelve fundamental delimitar aquellos problemas susceptibles de ser abordados, explicar las situaciones a partir de su contexto e historicidad y las reglas de juego que se han elaborado en torno al problema.

Este momento plantea para el equipo planificador la compleja tarea de seleccionar algunos problemas y desechar otros. Como parte del mismo proceso de selección surge la necesidad de explicar sus causas para priorizar el conjunto de problemas que signan la situación inicial del plan.

Para ello existen tres instancias o niveles que ordenan las variables involucradas. Un primer nivel que habla de los hechos cotidianos, o sea los flujos de producción social, los hechos concretos que expresan problemas y que a su vez definen el problema en su conjunto.

Un segundo nivel que se refiere a la repetición de estos hechos cotidianos, es decir, las acumulaciones sociales, como pueden ser los valores, ideologías, servicios, teorías, en fin todo aquello que se da como resultado histórico del primer nivel.

Un tercer nivel que se refiere a las reglas básicas del sistema que enmarca el primer y segundo, o sea las “reglas del juego” que son socialmente producidas por

los seres humanos para poder interactuar entre sí pero que puedan ser cambiadas por los mismos seres humanos que las crearon.

Los niveles anteriores permiten desarrollar una técnica para abordar el momento explicativo de una forma más compleja y rigurosa que en la planeación tradicional, ya que evita el vicio de eludir la explicación de las causas y meramente describir los problemas.

Este momento es continuo, hay que mantenerlo al día, porque la realidad cambia constantemente.

B) MOMENTO NORMATIVO.

Cuando se pregunta a los sujetos sobre escenarios diferentes a los que definen su espacio cotidiano, su contestación se enmarca en los terrenos de lo deseable desde los juicios de valor o bien en lo normativo rígido argumentando que el reglamento respectivo ya indica como “deben funcionar las cosas”.

Esta argumentación olvida que la norma es a su vez una construcción humana que puede ser sometida al análisis y al juicio crítico y por otro lado ignora las potencialidades y la creatividad propia del ser humano de imaginar nuevas situaciones al considerar que ya “todo está definido”.

Este momento del diseño del deber ser, desde la perspectiva de la Planeación Estratégica ciertamente se plantea el cómo deberían ser las cosas negando los supuestos preestablecidos y cuestionando no sólo el cómo lo hacemos sino incluso, el para qué, el propósito con el cual dicho proyecto se implementa. En ese sentido se piensa en que la realidad puede ser intervenida por los sujetos, puede ser reconstruida desde la base y que todas las acciones tienen una direccionalidad, una intencionalidad que debe ser explicada.

Este proyecto normativo es nuestro diseño, **nuestra definición de cómo debe ser la realidad**. El momento anterior, el explicativo, se mueve en el plano de cómo es, cómo tiende a ser la realidad y cómo llegamos a ella. Por eso es también un momento dinámico. En cambio, el momento normativo se mueve en el plano de cómo debe ser la realidad. Aquí la interrogante central es ¿A dónde queremos ir?.

*“Los que creemos en la planeación estratégica democrática, como una respuesta creativa que integra las necesidades que vienen de abajo hacia arriba, con la direccionalidad que debe venir de arriba hacia abajo, los que creemos en el diálogo y en la necesidad de escuchar a aquel que es nuestro oponente, y buscamos reducir las definiciones de la planeación tradicional hemos recurrido a la técnica de los **juegos de simulación humana**”. (L. Morrissey 1996).*

En este apartado es importante destacar que los militares aprendieron que una forma de prepararse para la guerra es “jugar” a la guerra, porque en el desarrollo exitoso de un conflicto intervienen una enorme cantidad de variables que, para preverlos y aun imaginarlos, es imprescindible vivir la realidad del conflicto aunque sea en forma simulada. Fue en el ámbito militar donde se ha desarrollado y utilizado es técnica con el nombre de “kriegspiel” o “juego de guerra” como una herramienta imprescindible para comprender y reproducir simuladamente los problemas de “juicio estratégico” o del “cálculo situacional interactivo” entre los actores de un conflicto.

Sin embargo esta posibilidad de influir la realidad no puede dejar de considerar un cierto sentido de visión de largo plazo, no puede caer en la ingenuidad porque significaría que no ha explicado correctamente los problemas. Al respecto como un elemento articulador con el momento estratégico se visualiza un programa direccional que media entre ambos momentos. Que más allá de posibles errores, al distinguir lo que es viable mantenga en la mira una direccionalidad, una intencionalidad en el proyecto.

C) MOMENTO ESTRATEGICO.

Aquí es donde surge el problema de la **viabilidad**. Donde nos enfrentamos a las restricciones que pesan en el cumplimiento del diseño normativo, estas se sintetizan en tres rubros: las de recursos de poder político, las de recursos económicos y las de capacidades organizativas e institucionales.

Pero constatar las restricciones que pesan sobre el plan nos puede llevar a ajustar el diseño sólo a lo que es posible en la situación inicial. Por lo tanto un problema esencial en el momento estratégico es cómo levantar esas restricciones en el horizonte del tiempo del plan.

Para facilitar al director la detección oportuna de esas restricciones y ubicarse en lo que Porter señala como: **el corazón del momento estratégico** es necesario plantearnos una serie de preguntas orientadoras que lo apoyarán en esta difícil tarea.

1. ¿Cómo podemos construirle viabilidad al plan?
2. ¿Qué elementos influyen sobre la construcción de la viabilidad?
3. ¿En qué forma agrupamos en la línea del tiempo las operaciones?
4. ¿Cómo es la articulación de contenidos y cuáles son las formas de cada operación?
5. ¿Qué uso se debe dar a las operaciones meramente tácticas capaces de acumular fuerzas pero sin potencia direccional?
6. ¿Cómo se dan las relaciones de intereses y fuerzas sobre las operaciones?
7. ¿Cuál es el grado de participación popular en el plan?

Al formular este tipo de preguntas se produce un proceso de idea y vuelta entre la búsqueda para construirle viabilidad política, económica y organizativa al diseño normativo y las necesidades de ajustar o restringir dicho diseño a lo que resulta viable. Sin embargo hay que destacar que los elementos críticos en el análisis

de la viabilidad están en constante movimiento y cambio, situación que nos conduce a repetir constantemente el **momento estratégico**.

D) MOMENTO TACTICO OPERACIONAL.

La única utilidad de los tres momentos anteriores está en su conexión como cálculo de apoyo al momento decisivo de la acción. Considerar que el proyecto finalmente debe ser traducido a acciones es la única forma de superar el plan libro, de superar la visión de que hacer el plan es sólo un compromiso burocrático que no significa nada para quien lo realiza. En este sentido es fundamental considerar que lo táctico- operacional se vincula a la toma de decisiones y a la ejecución de las mismas en el espacio de lo cotidiano.

Al respecto como partes fundamentales del proyecto se consideran la noción de coyuntura, la ejecución y la evaluación de la acción concreta. Es decir, se trata de analizar en todo momento la forma como se producen los hechos u operaciones y la incidencia que tienen.

Valga un ejemplo para efectos de explicación.

Cuando un equipo coordinador presenta ante la comunidad académica un proyecto que involucra al resto de la colectividad, seguramente los profesores harán comentarios, favorables algunos y otros no tanto. Reaccionarán de manera diferenciada ante el hecho de que se les está proponiendo acciones concretas que los involucran. Probablemente manifiesten dudas o inseguridad sobre la viabilidad, pertinencia y coherencia del respecto proyecto o plan. En ello se podrán en juego las diferentes lecturas que de la realidad hacen los sujetos, sus valores y expectativas personales serán parte de lo latente.

Un momento táctico- operacional desde la perspectiva de la planeación estratégica, demandaría al equipo coordinador una operación inmediatamente

posterior a la reunión, de ser posible 10 a 15 minutos después para realizar una valoración de lo que pasó, de lo que se dijo, de la manera como se hizo la defensa del proyecto, de los referentes que se pusieron en juego por parte de los sujetos, es decir, de alguna manera del juego del poder y de la negociación que se involucró. Se trata de evaluar la **coyuntura** específica, el aquí y el ahora en el que se dio la sesión.

Seguramente derivado de la sesión. Se tomarán algunos acuerdos que pudieran ser: modificación al proyecto, acciones específicas, nuevas reuniones, etc., pero será importante nuevamente analizar cómo se van a enfrentar estos nuevos compromisos (pre- evaluación) y entrar de inmediato en la decisión de cuándo, cómo y quiénes ejecutarán dichos compromisos (toma de decisiones y ejecución) y por supuesto nuevamente analizar las implicaciones de las nuevas decisiones (post- evaluación).

Así pues, la planeación estratégica se distancia de visiones que ponen a la evaluación como un momento que se hace al último, pero distingue de lo que significa una evaluación global que asocia a la estrategia, a la definición de los problemas, de aquella que debe hacerse asociada a la práctica misma del proyecto y que obliga a responder en cierta forma de manera inmediata.

En este sentido queremos destacar la importancia de la planeación Estratégica ya que obliga a los participantes creadores del proyecto a relacionar un momento tras, otro. Es decir, mientras que una planeación de tipo muy tradicional es frecuente que el planeador se “pierda” en la explicación del problema o bien sólo se está orientando a la ejecución, o por atender la norma el plan en su conjunto pierde congruencia o incluso se llegue a olvidar el plan, el tipo estratégico de planear no permite caer en esos vicios, ni se queda en el plan libro o en la sola formulación de los problemas, ya que cuando se llega al momento táctico- operacional es la fase culminante de compromiso en los sujetos, dado que a través de la pre- evaluación y post- evaluación de la situación en la coyuntura, necesariamente hay que revisar el problema , la estrategia y la norma.

CAPITULO IV.

LA PLANEACIÓN DE LOS DIRECTIVOS. UNA PRÁCTICA PROFESIONAL.

La escuela actual vive una estrategia de cambio, centrada en las acciones que realizan sus miembros de una manera participativa, reflexiva e integrada y que conlleva un cambio de actitudes para enfrentar nuevas tareas y para participar con otros miembros de la comunidad, en la realización de acciones que permitan elevar la calidad de la educación.

La escuela es un conjunto organizado de individuos, orientados hacia determinadas metas comunes de carácter social y que poseen una organización para el logro de los objetivos propuestos, es decir, estableciendo la misión y visión de la institución. (Antúnez, Serafín 1998).

La escuela debe ser una institución dinámica y flexible, que oriente el quehacer educativo desde una organización que sea relevante, eficiente, eficaz y con un alto grado de equidad, es decir, sinónimos de calidad que propicien el trabajo colectivo de todos sus miembros, basados en la planeación estratégica.

La escuela, en este sentido, es un grupo constituido por los docentes, el equipo de apoyo, el directivo, alumnos y padres de familia; todos tienen objetivos, metas y funciones definidas; determinan en gran medida la conducta, actitudes, creencias y valores de sus integrantes, lo cooperativo que puedan ser, el nivel de respeto propio y la autoconfianza que posean, lo productivo de sus actividades, son el reflejo del nivel profesional con que actúen, desde el nivel de efectividad de la planeación que se utiliza hasta los resultados.

La escuela debe ser una instancia comprometida con los docentes y debe contribuir al desarrollo personal y profesional de sus miembros. La autotransformación de la escuela, es un proceso que requiere orientación, organización y control partiendo del establecimiento de objetivos comunes.

La escuela al ser una institución de naturaleza social, creada con el propósito de educar a las nuevas generaciones, requiere controlar con sistemas de organización que ayuden a conseguir los objetivos propuestos; esta organización se da tanto en un nivel micro, esto es, en el grupo de alumnos, con sus maestros, como en el nivel macro en el nivel de conjunto de escuela, es decir, los maestros con el director y niveles organizativos superiores.

Patricia Asthon en su libro, Los objetivos en la práctica educativa menciona que Antón. S. Makarenko consideraba que lo decisivo en la educación no es el trabajo aislado de los docentes y del director, sino la planeación y organización de las actividades escolares en colectivo. Al hablar de las condiciones que se necesitan para que una escuela como colectivo pedagógico esté estrechamente unida, Makarenko escribió:

“Ningún educador tiene derecho a actuar individualmente, por su cuenta y riesgo. Debe haber un colectivo de educadores. Allí donde los educadores no estén agrupados en colectivo o esté no tenga un plan preciso de tratar al niño, allí no puede haber un proceso educacional. Un colectivo de educadores unido por una convicción, por una opinión común, por la ayuda recíproca, libre de la envidia entre sus integrantes, libre de regateo individual para ganarse el cariño de los alumnos, sólo un colectivo así puede educar a los niños”

La escuela, en su labor diaria, está conformada, básicamente por el director, el personal que en ella labora y los alumnos, que son la razón de la actividad pedagógica y los padres de familia, como colaboradores directos en la formación del

alumnado. Al desarrollar cualquier actividad en la escuela, se establecen relaciones y se genera un ambiente de trabajo determinado por una serie de factores internos y externos en donde el director juega un papel importante al dirigir dichas actividades, las cuales parten de un plan de acción encaminado a elevar la calidad organizativa del plantel escolar.

El responsable de dirigir una institución educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones actuales de vida en nuestro país.

La función directiva significa una gran condición de las actividades del personal que labora en la institución y le corresponde al director ejercer esta función. En la escuela, el director actúa como principal promotor de la planeación, organización realización y evaluación del trabajo escolar. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o debilitan estas condiciones, consideradas como propiciadora de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo.

El liderazgo educacional, comprende una serie de métodos y estilos de trabajo, en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus secuelas, debe dar paso a la constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas que se presentan, para elevar la calidad de los servicios educativos.

De acuerdo con el enfoque estratégico, el director debe lograr en su gestión. (Rodríguez 1993).

- *La dirección participativa.*

Involucrando a todo el personal en la definición, análisis y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones estratégicas.

- *El desarrollo de la motivación y la creatividad entre todo el personal a su cargo.*

Mediante una buena comunicación, relaciones interpersonales y apoyo mutuo, propiciando un ambiente favorable para el autodesarrollo de sus miembros y de la escuela misma.

El director debe combinar al cambio:

- *La flexibilidad al cambio.*

Utilizando los factores internos y externos que se generan dialécticamente en su práctica directa para analizar la estabilidad interna de la organización escolar.

- *El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local.*

Partiendo de planes anuales de trabajo, con objetivos definidos y meta establecida, tener la flexibilidad para realizar ajustes, según las necesidades que se van presentando, detectadas en la evaluación constante del proceso administrativo.

- *La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural.*

El espíritu autodidacta entre su personal con la dirección colegiada y el desarrollo de reuniones periódicas para analizar los logros obtenidos, las deficiencias presentadas y las alternativas de solución.



En un primer acercamiento con los directivos y con el objeto de conocer cuál es la referencia que ellos mismos tienen acerca de su trabajo profesional se les preguntó ¿Cuáles son las principales funciones del director?, las respuestas en orden como ellos las presentaron y con el mayor número de menciones fueron:

- Ejercer la representación oficial de la escuela.
- Velar por el logro de los objetivos de la escuela.
- Cumplir y hacer cumplir todas las actividades de la escuela, de acuerdo con las disposiciones oficiales del sistema educativo.
- Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos.
- Ejercer la dirección de todo el personal adscrito a la escuela
- Convocar y dirigir los actos académicos y las reuniones de Consejo Técnico.
- Planear, organizar y evaluar las actividades que se lleven a cabo en la escuela.

- Establecer los canales de comunicación adecuados para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela.

Estas fueron las respuestas que los directivos dieron, podemos observar que dentro de las que tuvo menos importancia fue la de planeación y comunicación, más sin embargo al presentar otros cuestionarios nos daremos cuenta de la veracidad de sus palabras.

El estilo que el director utilice para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y su habilidad para trabajar en forma efectiva con los maestros como colectivo son factores que determinarán el clima de trabajo en la escuela. El director tiene entre sus funciones primordiales la de mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo que se vea reflejada desde la planeación de las actividades, pasando por su organización, realización, evaluación y seguimiento.

De acuerdo al orden en la que nos dieron sus respuestas respecto a la función del director, en los últimos lugares quedó tanto la planeación como la comunicación efectiva, por lo tanto el mismo director se visualiza como representante oficial administrativo de la institución el cual hace cumplir las disposiciones superiores.

Antes de comenzar con la presentación del trabajo de campo es pertinente establecer el porqué se eligió para la realización de este trabajo a la investigación evaluativa, el deseo perseguido es medir los efectos de la planeación y su impacto en la calidad de la organización escolar, para ello debemos de evaluar, los alcances, las dimensiones, la duración, claridad, especificidad, la complejidad de las planeaciones realizadas por los directivos y la repercusión de éstas en la vida escolar y en los agentes partícipes de ésta. Por medio de la evaluación podemos comparar lo que es, con lo que debería ser, (misión y visión) en este sentido se puede conocer

por medio del uso de los cuestionarios si se está logrando o no elevar la calidad de la organización escolar haciendo uso de la planeación estratégica.

Uno de los principios de la investigación evaluativa es el marco de acción el cual se desarrolla en las escuelas oficiales pertenecientes a la zona escolar N° 03, así también pretende describir, comprender y relacionar las acciones de las personas en este caso los directivos con la intención de producir cambios. Datos que claramente se pueden conocer en las respuestas que nos dan los maestros y los directivos.

Los indicadores que se utilizaron para la interpretación de los resultados son producto de las experiencias vividas tanto en el transcurso del estudio de la maestría como del trabajo cotidiano con los directivos de esta zona escolar. Relacionando lo que decían los maestros y lo que manifestaba el directivo y sobre todo lo que la realidad escolar presentaba.

Para efectos de confidencia en los resultados, manejaremos el anonimato de los directivos y la escuela a la que pertenecen, es por ellos que nos manejaremos con el seudónimo de casos, partiendo del caso número 1 hasta el 6.

A continuación presentamos una serie de cuestionarios que se les realizaron tanto a directivos como a maestros para conocer un poco más de la realidad del trabajo escolar en cuanto a planeación se refiere y valorar el impacto de ésta en la calidad de la organización escolar.

En este primer cuestionario se pretende conocer cómo concibe el directivo su función dentro de la escuela y cómo organiza sus actividades con los maestros para llevar a cabo su función directiva. Se analizan claramente los aspectos que contempla el directivo para planear sus actividades y quiénes participan en la elaboración de ellas. Un aspecto fundamental es la continuidad del trabajo y la

repercusión de este en las actividades de carácter colegiales y colaborativas enfocadas al sentido de pertenencia y participación.

Podemos darnos cuenta con esta serie de preguntas qué hacen los directivos para organizar sus actividades y de dónde parte para detectar las problemáticas que presentan éstas como una necesidad primordial que merece ser objeto de trabajo.

CUESTIONARIO 1. DIRECTIVOS. (TOTAL 6 ENCUESTADOS)

1. ¿Conoce cuál es la función de un directivo de escuela primaria?
2. ¿Podría señalar usted estas funciones?
3. ¿Qué aspectos contempla para planear sus actividades?
4. ¿Elabora usted un Plan Anual de Actividades?
5. ¿Efectúa reuniones en su escuela?
6. ¿Quiénes intervienen en esas reuniones?
7. ¿Para qué son esas reuniones?
8. ¿Cada cuando realiza esas reuniones?
9. ¿Efectúa reuniones de Consejo Técnico?
10. ¿Qué aspectos maneja en esas reuniones de Consejo Técnicos?

RESULTADOS DEL PRIMER CUESTIONARIO.

1. ¿Conoce cuál es la función de un directivo de escuela primaria?

Si (6)

El total de los directivos contestaron afirmativamente a esta pregunta, lo cual quiere decir, que todos conocen la función que debe de desempeñar un directivo que labora en la escuela primaria.

2. ¿Podría señalar usted estas funciones?

Caso 1	Función administrativa y organizativa.
Caso 2	Función administrativa y organizativa.
Caso 3	Función administrativa, organizativa y Técnico- pedagógica.
Caso 4	Función administrativa y Técnico- pedagógica.
Caso 5	Función administrativa y organizativa.
Caso 6	Función administrativa, organizativa y técnico-.pedagógica.

El 50% de los directivos basa su gestión en aspectos administrativos y organizativos dejando de lado el aspecto técnico- pedagógico, olvida su función como promotor del proceso enseñanza- aprendizaje y cómo vínculo entre los alumnos y los maestros, su labor se encajona a cuestiones de llenar formularios y cumplir con las disposiciones que la supervisión encarga.

3. ¿Qué aspectos contempla para planear sus actividades?

Aspecto Técnico (6)

Aspecto Administrativo. (6)

Aspecto Social. (6)

Aspecto Material. (6)

Si en todos los casos tenemos que trabajan todos estos aspectos, no es entendible que si 3 de ellos no conciben la función del directivo en el aspecto técnico

pedagógico como podríamos explicar que para planear sus actividades si toman en cuenta este aspecto, debemos de entender que dentro de la función técnica-pedagógica encontramos a la planeación, por lo tanto podemos interpretar que en este campo una cosa es lo que dicen y otra lo que hacen, la simulación esta presente en esta cuestión.

4. ¿Elabora usted un Plan Anual de Actividades?

Si. (6)

Los 6 directivos afirman hacer un plan anual de actividades, lo contradictorio es que dentro de este plan se contempla el aspecto técnico, tanto del directivo como de los docentes. Será que este aspecto sólo se maneja a nivel de papel y a la hora de la acción no se realiza o viceversa.

5. ¿Efectúa reuniones en su Escuela?

Si (6).

6. ¿Quiénes participan en esas reuniones?

Caso 1	Maestros y directivo
Caso 2	Maestros y directivo
Caso 3	Maestros, personal de Apoyo y directivo
Caso 4	Maestros y directivo
Caso 5	Maestros y directivo
Caso 6	Maestros, personal de Apoyo y directivo

Podemos darnos cuenta que más del 60% de los directivos sólo convoca a las reuniones a los maestros, no se especifica el tipo, ni el para qué de esas reuniones, pero es comprobable que para los directivos su labor principal es con los docentes, el personal de apoyo no es tomado en cuenta, dentro de este personal encontramos al profesor de educación física, artísticas, tecnológicas, auxiliar de dirección, maestro de cómputo y personal de intendencia. Por lo tanto el trabajo colegiado no se trabaja en su totalidad y los acuerdos no son tomados en colectivos.

7. ¿Para qué son esas reuniones?

Caso 1	Para organizar eventos, para trabajar en consejo técnico, para convivencias, Para dar información de la supervisión.
Caso 2	Para organizar eventos, para convivencias, para dar información de la supervisión
Caso 3	Para organizar eventos, para dar información de la supervisión, para consejo técnico, para e actividades que favorezcan el trabajo escolar. (Proceso enseñanza – aprendizaje)
Caso 4	Para organizar eventos, para convivencias, para dar información de la supervisión.
Caso 5	Para organizar eventos, para convivencias y para dar información de la supervisión.
Caso 6	Para organizar eventos, para consejo técnico, para dar información de la supervisión.

En los 6 casos utilizan sus reuniones para organizar eventos, lo curioso es, que sólo en dos de éstos toman en cuenta al personal de apoyo, el resto no, el 50% sus reuniones son para trabajar en el consejo técnico, y más del 60% utiliza estas reuniones para convivencias, pero sólo con el personal docente haciendo a un lado al personal de apoyo y es muy preocupante que en solo un caso se utilicen esas reuniones para planear, el directivo especifica, planear actividades que favorezcan el trabajo escolar (proceso enseñanza- aprendizaje) curiosamente es un directivo que toma en cuenta tanto a maestros como personal de apoyo y su función como

directivo la visualiza, en las dimensiones administrativas, organizativas y técnico pedagógicas.

8. ¿Cada cuando realiza esas reuniones?

Caso 1.	Una vez al mes.
Caso 2.	Una vez al mes.
Caso 3.	Cuando se requiera.
Caso 4.	Una vez al mes.
Caso 5.	Una vez al mes.
Caso 6.	Una vez al mes.

Es curioso observar que si sus reuniones son una vez al mes, en su mayoría es para organizar eventos y dar información de la supervisión, seguida de una convivencia y poco trabajado el consejo técnico y sólo en un caso son reuniones para planear actividades, por lo tanto podemos darnos cuenta, que no siempre son de tanta importancia estas reuniones ya que no siempre tienen en mira el trabajo escolar referente a la elaboración de un trayecto formativo, el cual se trabaja en las reuniones de planeación y consejo técnico. El 80% de los directivos convocan a reuniones una vez al mes suspendiendo 1 hora 45 minutos de clase para tratar asuntos tal vez urgentes más no importantes y sobre todo de carácter educativo. Es curioso que en la realidad el directivo que muy pocas veces solicita permiso para salir temprano es el que corresponde al caso 3 y sobre todo sus reuniones por lo general son cada bimestre.

9. ¿Efectúa reuniones de Consejo Técnico?

Caso 1	Si
Caso 2	No
Caso 3	Si
Caso 4	Si
Caso 5	Si
Caso 6	Si

Es interesante analizar que en casi todos los casos existe la relación comprobatoria entre la pregunta 7 y la 9, a excepción de un caso, como lo es el 5, el cual nos dice en un principio que sus reuniones no son para Consejo Técnico y en la pregunta 9 nos afirma su presencia dentro de las actividades escolares. Volvemos a la simulación en un solo caso, y curiosamente es la escuela en la que se tiene el menor número de matrícula, y los promedios globales de aprovechamiento escolar de los alumnos, tienden a ser los más bajos, y sobre todo cuanta con las maestras con más años de servicio y con un director interino.

10¿Qué aspectos maneja en esas reuniones de Consejo Técnico Escolar?

Caso 1. Organizar algunas actividades y evaluar el trabajo.
Caso 2. No tenemos reuniones de consejo técnico.
Caso 3. Planear las actividades de la escuela por bimestre, evaluar los resultados de la planeación bimestral anterior, tomar acuerdos en la organización tentativa de las actividades que se trabajaran durante el siguiente bimestre así como analizar y estudiar los propósitos formativos e informativos que perseguimos como colectivo en el trabajo escolar.
Caso 4. Planear y organizar actividades escolares.
Caso 5. Organizar eventos y aprovechar para convivencias con el personal docente, fortaleciendo los lazos de un buen ambiente escolar.
Caso 6. Analizar los logros obtenidos en el mes y los problemas que enfrentamos y proponer posibles soluciones y en ocasiones aprovechamos para estudiar los materiales de apoyo que nos facilita la S.E.

Volvemos a observar que en el caso 5 no concuerdan las respuestas, dice que no realiza consejos técnicos, más sin embargo en esta pregunta el director manifiesta las actividades que realiza, en el caso 3 nos damos una idea de la capacidad de organización que tiene el director ya que utiliza esas reuniones de consejo técnico para valorar y establecer la visión y misión de la escuela, así como para evaluar las actividades realizadas y planear bimestralmente sus actividades y organizar tentativamente las actividades que se les presentarán durante el bimestre.

Podemos evaluar mediante este primer cuestionario que los directivos van respondiendo de acuerdo a la visión que tienen de sus funciones dentro de la escuela la cual es la dimensión de su trabajo, y poco a poco van dando un panorama de a quiénes toman en cuenta para la organización de la escuela y cómo y quiénes participan en la planeación de sus actividades y sobre todo en qué utilizan los espacios de tiempo que se les otorga para sus reuniones de Consejo técnico, el cual es el único disponible oficialmente con el que cuenta el personal de una escuela primaria para suspender clases después del recreo y podemos observar hasta qué punto es aprovechado para fortalecer el trabajo institucional, colaborativo, participativa de un colegiado, aspectos que se reflejan en el aprovechamiento escolar, a la cantidad de matrícula y en el número de maestros promovidos en Carrera Magisterial.

El estilo que el director utilice para dirigir y coordinar las actividades, así como su habilidad para trabajar en forma efectiva con los maestros, personal de apoyo y la relación que existe con los alumnos y padres de familia, son factores que determinan el clima de trabajo en la escuela. El director tiene entre sus funciones la de mantener vivo el espíritu de grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva para la planeación, organización, evaluación y seguimiento de las actividades escolares, que lo llevan a alcanzar la relevancia, eficiencia, eficacia y equidad en el quehacer escolar, factores que nos impulsan a la calidad educativa.

La dirección científica y estratégica concibe la administración, la planeación, la organización y la gestión de todos sus recursos un medio para asegurar la eficacia del proceso educativo, involucrando a los docentes y personal de apoyo en la toma de decisiones, alentar la iniciativa del personal, facilitar la comunicación y poner en práctica el trabajo de grupo desde el Consejo Técnico, con miras a analizar y a resolver los problemas de la escuela y poder mejorar así su funcionamiento, dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal, fundando su autoridad en

su prestigio personal y en su competencia profesional. Identifica en su personal el potencial de cada uno, estimula y ayuda a los docentes a superar las dificultades. Por último, es inherente a sus atribuciones promover, facilitar, organizar y coordinar el desarrollo profesional del personal a su cargo.

El director atiende los aspectos internos del funcionamiento de la escuela, normas de convivencia, situación personal de cada docente que interfiera en su buen desempeño profesional. Es función del director estimular el trabajo colectivo y cooperativo de los miembros de la escuela desde el Consejo Técnico, desarrollando reuniones periódicas, ya que el trabajo y las actividades en grupo favorecen la colaboración entre los miembros, para alcanzar los objetivos propuestos en menos tiempo y con mayor calidad.

El director tiene sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridos a través de su formación y su experiencia que le permiten hacer frente, cotidianamente a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer profesional.

En el plano individual, el director debe: realizar valoraciones personales, conociéndose y aceptándose a sí mismo, mejorar sus relaciones consigo mismo y con los demás y desarrollar cualidades personales que le ayuden a tener un equilibrio mental y emocional para desenvolverse satisfactoriamente, buscando siempre ser mejor como persona. (SEP, 1986).

En el plano profesional, debe: realizar valoraciones sobre la función que realiza, el nivel de su actuación profesional, los niveles de comunicación y las relaciones que establece con su profesional; sus habilidades, sus actitudes profesionales y su disposición para planear, organizar, guiar, evaluar y dar un seguimiento a las actividades tanto de índole administrativas, como técnico-pedagógicas que se presentan en el ser y hacer diario de la vida escolar.

El enfoque dominante de la planeación educativa, cuando ésta se lleva a cabo desde una estructura central y, cuando desde ahí se propone la solución de los problemas educativos consiste en aplicar estrategias uniformes de desarrollo educativo, que ofrezcan un servicio escolar estandarizado.

A continuación presentaremos un segundo cuestionario en el cual se aborda el concepto que los directivos de las escuelas oficiales que integran la zona escolar 03, tiene acerca de la planeación.

De la concepción que cada uno de los directivos tienen acerca de la planeación se desprenden categorías tales como a quiénes toma en cuenta para realizar esta actividad, la importancia que le dan los directivos a la actividad de planeación, si esta se presenta como eje rector de sus actividades o como un mero papel que se tiene que llenar, cómo lleva a cabo el trabajo colegiado y qué papel desempeña éste como medio transformador y evaluador de las actividades diseñadas y elaboradas.

El objetivo de siguiente cuestionario es conocer la información que poseen los directivos, es decir, la teoría, con respecto al tema de planeación, planeación estratégica y la vinculación de ésta con la práctica, desde el momento en que integra al personal para la elaboración de las planeaciones y su repercusión de ésta en la calidad de la organización escolar. Una categoría muy importante es el trabajo colegiado ya que de este se valoran aspectos tales como: comunicación, participación y relaciones interpersonales.

Dentro de este cuestionario abordamos la situación de evaluación de planeaciones desde la perspectiva del propio directos, qué opinión tiene de la forma en que planea y su capacidad de apertura hacia el cambio y/o transformación, dentro de este punto podremos conocer la disponibilidad del director para que existan

nuevas estrategias de planeación que le ayuden a fortalecer y enriquecer su trabajo directivo y el desarrollo de la actividad escolar, con miras hacia la calidad.

CUESTIONARIO 2. DIRECTIVOS.

1. ¿Qué entiende por planeación?.
2. ¿Qué entiende por planeación estratégica?
3. ¿Quiénes participan en la Planeación de sus actividades?
4. ¿Ha intentado planear sus actividades tomando en cuenta a sus maestros?
5. ¿Por qué de su respuesta anterior?
6. ¿En algún momento a tomado en cuenta a los Padres de Familia y a los alumnos para planear sus actividades?
7. ¿Por qué de su repuesta anterior?
8. ¿Por qué cree que es importante realizar una buena Planeación Escolar?
9. ¿Cree en el trabajo colegiado?
10. ¿Por qué de su respuesta anterior?
11. ¿Cómo podríamos mejorar la Planeación Escolar?
12. ¿Qué opina tiene acerca de la forma en que planea?

RESULTADOS DEL SEGUNDO CUESTIONARIO. DIRECTIVOS.

1. ¿Qué entiende por planeación?

Caso 1. Es un proceso que nos permite prever el futuro.
Caso 2. Prever con precisión los recursos materiales, humanos y financieros con los que se cuenta para la realización de actividades.
Caso 3. Organizar en forma escrita las actividades que se van a realizar para prevenir anticipadamente los recursos con los que contamos y evitar el conflicto.
Caso 4. Organizar lo que se va a hacer.
Caso 5. Organizar
Caso 6. Organizar lo que vamos a hacer durante un periodo de tiempo.

Podemos darnos cuenta que sólo en un caso nos presentan la planeación como un proceso y en el 50% de las respuestas nos damos cuenta, que la planeación es concebida como un medio para prevenir el futuro, pero es muy latente la idea de que la planeación es sinónimo de organización, es posible que dentro del proceso se den a la par mas no son lo mismo, aquí podemos observar la concepción que cada uno de los directores tiene acerca de esta temática, y la falta de precisión de sus concepciones.

2. ¿Qué entiende por Planeación Estratégica?

Caso 1. Es un proceso en el cual los directivos y maestros determinan a dónde llegar establecer metas.
Caso 2. Es un proyecto de lo que debe realizarse para alcanzar metas valederas.
Caso 3. Es un procedimiento que se sigue en las instituciones educativas para organizar de forma efectiva las actividades, proceso en el cual intervienen todo el personal que labora en la institución y los cuales en colegiado deben prever los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuentan para realizar lo mejor posible la tarea educativa que se nos fue encomendada.
Caso 4. Es realizar proyectos y llevarlos a cabo tomando en cuenta las necesidades escolares y así prever posibles resultados que alteren el bienestar del plantel educativo.
Caso 5 Organizar una institución escolar, para obtener mejores resultados.
Caso 6. Es un proceso de previsión de actividades en las cuales se especifica la función que cada uno de los participantes tiene que realizar, tratando que esta organice de forma efectiva y eficiente el trabajo.

Es posible observar que el concepto acerca de la planeación escolar no están tan fuera de lugar en sí tienen una idea fija, en algunos casos se encuentran palabras relacionadas con la calidad como lo son la eficiencia y la efectividad, así como la presencia del trabajo en colegiado como se menciona en el caso 3, en el cual se toma en cuenta a todo el personal que labora en la institución para planear sus actividades. En el resto de los casos este aspecto del trabajo en colectivo no se

ve tan específicamente más sin embargo si podemos establecer en un 50% los directores persiguen con la planeación es tratar de prever lo mejor posible situaciones que puedan generar conflicto, ya encontramos en algunos casos el término proyecto, en cual les va a servir como medio para la planeación.

3. ¿Quiénes participan en la planeación de las actividades institucionales?

Caso 1. Sólo el directivo.
Caso 2. El directivo y el auxiliar de dirección.
Caso 3. Todo el personal docente y de apoyo que labora en la institución encabezado por el directivo.
Caso 4. El director y maestros.
Caso 5. Solo el director.
Caso 6. El director junto con los maestros.

Esta respuesta es clave, ya que en ella se proyecta desde la concepción que cada uno de los directivos tiene de la planeación escolar y la idea que tiene a cerca de sus funciones como directivo, si podemos valorar estas respuestas con la pregunta 6 de cuestionario 1 es contundente la relación, ya que se refleja notoriamente la relación entre estas dos preguntas y cómo el directivo involucra al persona docente y de apoyo en la planeación de las actividades escolares y así todos caminar en un solo sentido y hacia una misma meta, logrando así especificar la misión y la visión que persiguen como colegiado, en algunos casos es muy triste conocer que el directivo sigue defendiendo la postura de que el es el único que tiene

la tarea de planeación ignorando al personal que labora junto a él, en donde el gran ausente es el sentido de compromiso y trabajo colaborativo en términos de acciones colegiadas.

4. ¿Ha intentado planear sus actividades tomando en cuenta a sus maestros?

Caso 1.	SI
Caso 2.	SI
Caso 3.	SI
Caso 4.	SI
Caso 5.	No
Caso 6.	SI

Es interesante conocer, que en más del 80% de los directivos si han intentado involucrar a los maestros en el proceso de planeación a excepción de 1 que si podemos analizar en su conjunto todas las respuestas es el que menos promueve el trabajo colaborativo, no realiza Consejos Técnicos y normalmente se contradice en sus respuestas, y su función como directivos como administrador y organizador de actividades.

5. ¿Por qué de su respuesta anterior?

<p>Caso 1. Si lo he intentado, pero en ocasiones los maestros tienden a tomarse atribuciones que no le corresponden, pasando por alto la imagen y decisiones del director.</p>
<p>Caso 2. Si lo he intentado pero a algunos maestros se les olvida que existo y que soy la Directora y quieren pasar sobre mi autoridad.</p>
<p>Caso 3. Yo siempre tomo en cuenta a los maestros, ya que considero que muchas cabezas piensan mejor que una, delegando responsabilidades y especificando la función de cada uno dentro del plantel.</p>
<p>Caso 4. Normalmente no molesto a los maestros, ellos no saben como dirigir, ni Organizar una escuela, mejor que se concreten a su grupo.</p>
<p>Caso 5. Para eso estoy yo, como director cuento con la experiencia y la formación para hacerlo.</p>
<p>Caso 6. Es muy importante involucrar a los maestros, ya que uniendo proyectos, ideas y experiencias individuales podemos hacer un trabajo colectivo de mayor calidad</p>

Es importante saber que en su mayoría los directivos ven en sus maestros un enemigo que puede quitarles su autoridad o robarle el papel de directivo, asumiendo posturas que no le corresponden o queriendo ocupar el lugar del director, siempre existiendo ese miedo por perder el control sobre sus maestros, el curioso observar que en solo en dos casos aceptan la intervención del maestro, confiando en ellos y dándoles un lugar dentro de la planeación, especificando funciones y compromisos,

sin temor de ser en un momento suplantados por un maestro. Si nos vamos a la vida interna de la escuela, son dos directores que tienen un ambiente de trabajo muy agradable, todos se ayudan y tratan de aprender de los demás, la organización del plantel es tal que cada quien sabe sus funciones a desarrollar dentro de un periodo establecido y saben respetar y colaborar comprometidamente hacia el trabajo. Son las dos escuelas con mayor número de población escolar aunque no poseen la misma cantidad de docentes adscritos al cada uno de los planteles.

6. ¿En algún momento a tomado en cuenta a los Padres de Familia para la planeación de las actividades escolares?

No (En los 6 casos).

7. ¿Por qué de su respuesta anterior?

Caso 1. Por que después no los puedo sacar de la escuela y en todo quieren intervenir
Caso 2. Para que los molesto, mejor ellos que se dediquen a sus actividades y yo a dirigir la escuela.
Caso 3. Por que después en todo quieren estar y fiscalizar hasta el más mínimo detalle.
Caso 4. Por que después me piden cuenta de todo y quitan el poco tiempo que tenemos el cual lo podemos aprovechar en cosas mas productivas.
Caso 5. Por que no quiero y no es correcto.
Caso 6. La verdad es que en ocasiones nos molestan más de lo que nos pueden ayudar, ya que como no conocen la vida escolar, se les hace muy fácil juzgar sin fundamento

Es notorio el rechazo de aceptar la presencia de los padres de familia dentro de la escuela como participantes activos en la elaboración de las planeaciones escolares, tal vez por miedo a la fiscalización, al creer que su participación no es tan importante o por considerarla como pérdida de tiempo ya que no tienen el conocimiento para hacerlo, o en casos extremos porque no quieren, sería interesante darles la oportunidad a los padres de familia permitiéndoles la participación.

8. ¿Por qué cree que es importante realizar una buena Planeación Escolar?

Caso 1. Por que es la base para una buena organización.
Caso 2. Por que así podemos organizar de manera más fácil, rápida, eficaz y eficientemente el trabajo escolar.
Caso 3. Por que por medio de la planeación escolar podemos organizar mejor actividades técnico- pedagógicas y administrativas que se presentan en la Escuela.
Caso 4. Por que por medio de la planeación podemos prever cualquier situación que altere el funcionamiento de la escuela.
Caso 5. Por que nos ayuda a organizar mejor las actividades y poder delegar responsabilidades y hacer menos pesada la carga al director.
Caso 6. Por que como colectivo nos podemos dar cuenta donde estamos y hacia dónde nos dirigimos

Todos están concientes de que la planeación escolar, conlleva a una mejor y más eficiente y eficaz organización escolar, que nos ahorra tiempo y nos permite prever situaciones que generen conflicto y alteren la vida escolar, es importante

darnos cuenta como es en el caso 6, que el director ya maneja los aspectos de la visión y la misión que se persigue , así mismo es preocupante darnos cuenta como en el caso 3, el director concibe la planeación como un medio para trabajar menos, y seguir con una práctica que en donde manda es él, si importar quién o quiénes puedan salir lastimados o beneficiados, quiénes pueden apoyar el trabajo o quiénes son una amenaza latente, curiosamente es el directivo que tiene mas años de servicio y su formación escolar se concentra en la Normal básica, cuando sólo eran 3 años de estudio.

9. ¿Cree en el Trabajo Colegiado?

Si (6)

Es curioso darnos cuenta que todos creen en el trabajo colegiado más no todos lo practican como se muestra en el cuestionario 1, en los casos 2 y 4 , y si podemos analizar esta respuesta con la pregunta número 5 de este mismo cuestionario, curiosamente son directivos que no quieren darle la oportunidad a sus maestros por que no los quieren molestar o por que después los docentes quieren tomar atribuciones que no les corresponden, en ambos casos existe miedo a sentirse rebasados por el docente y perder el control de la escuela. En el caso 5, su postura es de creencia en el trabajo colegiado, más sin embargo el solo planea las actividades sin tomar en cuenta a nadie, y tiene cierta resistencia al trabajo colectivo y a enfrentar a su personal docente y de apoyo.

10. ¿Por qué de su respuesta anterior?

<p>Caso 1. Por que entre todos se puede solucionar mejor y más rápido las problemáticas escolares que se presenten.</p>
<p>Caso 2. No creo en el Trabajo Colegiado, porque cuando nos reunimos todos dicen si y a la hora de trabajar, solo unos cuantos participan.</p>
<p>Caso 3. Por que entre todos es mejor resolver problemas, planear y organizar actividades y sobre todo fomentamos el sentido de pertenencia, compromiso, unidad y responsabilidad.</p>
<p>Caso 4. Si creo, mas mi personal es un poco tímido, son muy trabajadores, pero en ocasiones tienen miedo, porque tenemos padres de familia muy problemático y nomás estén fiscalizando nuestras actividades, y es muy difícil trabajar así.</p>
<p>Caso 5. Ciertamente dos cabezas piensan mejor que una, pero no siempre se cuenta con el personal adecuado y capacitado y que tengan ganas de trabajar. Es triste darse cuenta que el personal que esta a tu cargo solo se limita a su ser-vicio.</p>
<p>Caso 6. Es riquísimo darnos cuenta que el personal con el que trabajar es capaz, entusiasta, comprometido, responsable y se motiva más cuando los tomamos en cuenta y reconocemos sus capacidades, es de gran ayuda el trabajo colegiado ya que ahorramos tiempo, esfuerzo y ganamos calidad en la organización y sobre todo en las acciones.</p>

Es reconfortable saber que existen directores que creen en el Trabajo colegiado y apuestan a él , como son en los casos 1, 3, y 6, es triste reconocer que existen directores que no creen en este tipo de trabajo , como en los casos 2, 4 y 5 quienes manifiestan desilusión con respecto al personal docente que tiene a su cargo, la idea sería cambiar esas costumbres en sus prácticas y motivar al personal , primero a integrarse como grupo e intentar trabajar en colegiado pero con la convicción de que se les va a tomar en cuenta y que el directivo aceptará sus aportaciones como sugerencias no como imposiciones y sobre todo cambiar la idea que tiene el director de que a mayor participación por parte del docente menor autoridad tiene sobre ellos. El proceso de mejoramiento de la calidad parte del reconocimiento de un problema que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela. Esta preocupación por el problema debe generar ideas sobre cómo resolverlo.

Estas ideas se tienen que convertir en plan, pero un plan que se oriente al mejoramiento de la calidad, y un grave problema es la falta de interés del maestro por participar, aquí lo ideal sería conocer quien genera más conflicto, si el director o el maestro.

11. ¿Cómo podríamos mejorar la Planeación Escolar?

Caso 1. Trabajando justos maestros y directivo.
Caso 2. Teniendo una cultura de participación, disposición y buen ánimo hacia el trabajo, de otra forma vamos a seguir igual.
Caso 3. Teniendo un poco mas tiempo para reuniones de Consejo y tratar de involucrar a los padres de familia, darnos también la oportunidad de experimentar nuevas formas de planeación que nos lleven a mejores resultados en el menor tiempo posible.
Caso 4. Comprometiéndonos todos al trabajo, y jubilando al personal que por su antigüedad se niega al cambio y nos niegan la oportunidad a todos para transformar nuestra práctica.
Caso 5. Cambiando de escuela a muchos maestros que son totalmente negativos y estorban a la hora de realizar cualquier acción de mejora.
Caso 6. Trabajando en forma más coordinada directivo, maestros, personal de apoyo y la supervisión, y que ésta última lleve un seguimiento de las acciones realizadas y motivar al personal para seguir adelante haciéndolos sentir importantes en todo proceso de transformación de prácticas.

Seguimos observando la negativa de 2 directivos hacia el trabajo colegiado, no creen en algunos de sus docentes aludiendo su apatía al cambio (Caso 4 y 5), pero más del 60% cree el la solución para mejorar la planeación escolar está en la participación comprometida de los docentes, lo cual generará calidad en los resultados. Así también como el hecho de involucrar a la supervisión como medio

para realizar seguimiento de lo obtenido para valorar los logros y estudiar las causas por las cuales algunos aspectos no se lograron en la medida que se pretendía. Volvemos a ver latente en el caso 5 la negativa hacia el trabajo colegiado y la falta de coordinación entre directivo y personal docente. Más sin embargo en el caso 2 se muestra una pequeña disposición a aceptar que el trabajo en grupo favorece el trabajo,

12. ¿Qué opinión tiene acerca de la forma en que planea?

Caso 1. Esta de acuerdo con lo que yo necesito.
Caso 2. Así me ha resultado toda mi vida de director y así lo voy a seguir haciendo.
Caso 3. Creo que podemos mejorar si se tiene la voluntad, nada esta acabado ni es perfectible.
Caso 4. No es muy buena, ni tal vez la correcta, pero es la única que conozco.
Caso 5. Es la única que conozco, así me enseñó a trabajar mi exdirectora, cuando era maestro de grupo, nadie contradecía nada y todo funcionaba.
Caso 6. No es la mejor, ha funcionado hasta ahora pero sería agradable conocer otras formas de planeación e intentar cambiar de vez en cuando para no viciar nuestra labor educativa.

Podemos observar que los directivos el 30% de ellos está conciente de que no es la mejor forma de planear, pero les ha funcionado y es la que conoce, otro 30% esta en la mejor disposición de aprender otras formas para la planeación y el 40% está de acuerdo con lo que hace, argumentando que es lo que necesita, que así lo

ha hecho siempre y que es la única que conoce, sus excusas son muchas pero en realidad la voluntad para cambiar es muy poco.

El director de una escuela es el elemento clave de un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil es ésta mejore.

Las exigencias sobre el papel del director en un proceso de búsqueda de la calidad difieren radicalmente de la forma en la que estamos acostumbrados a entender el papel del director. El director debe convertirse en un lidera que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo, partiendo desde la forma en que planea sus actividades hasta la realización y evaluación de éstas.

Para llevar a cabo la función directiva, son indispensables una buena planeación lo cual da por resultado, calidad en la organización, una auténtica comunicación entre el director y los miembros de la escuela, buenas relaciones interpersonales, la participación de los miembros, el trabajo colectivo y un constante apoyo mutuo y podemos deducir, que en el momento de realizar las actividades escolares, sea cual sea tenemos un gran porcentaje de éxito puesto que llevamos en mira el mantenimiento y el mejoramiento como principios estratégicos.

Los principales aspectos que atiende el director y que condicionan el ambiente de la escuela son:

- El estilo de liderazgo que ejerce el director.
- La forma de comunicación que establece con el personal.
- Las relaciones que propicia para que se dé la integración del personal de la escuela.
- La forma en que distribuye el trabajo.
- El apoyo que brinda al personal.

- Su interés por los demás.
- La atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela.
- El manejo de situaciones y la resolución de problemas.
- Las actividades profesionales que asume.

Estos aspectos se ven manifiestos en las respuestas que dieron en los cuestionarios y sobre todo la gran influencia que tiene en el desempeño directivo la formación y los años de servicio como directivo, a continuación presentamos en la siguiente tabla los aspectos en cuestión.

	Años de servicio en educación	Años de servicio como director	Grado máximo de estudios
Caso 1	22	15	Normal Básica
Caso 2	29	18	Normal Básica
Caso 3	28	12	Licenciatura
Caso 4	30	13	Licenciatura.
Caso 5	27	14	Normal Básica.
Caso 6	29	14	Licenciatura.

Es comprobado que entre más nivel de estudio el directivo está más disponible y accesible a modificar esquemas de trabajo, tiende a trabajar más en colectivo, su función como director engloba tanto aspectos administrativos, como organizativos y técnicos pedagógicos, sus reuniones tienen carácter multifacético y

no solo para convivencias u organizar eventos, tiene muy claro dónde está su situación actual y hacia dónde quiere llegar tomando en cuenta a todo el personal que labora en la escuela, mientras los directivos que tienen menos preparación responden primero a un esquema de formación con menos capacidad para enfrentar cambios que le pudieran crear conflictos, estamos hablando de directivos con muchos años en el servicio educativo y con relativamente pocos al frente de una escuela más sin embargo es notorio que en su mayoría pertenecen a una década de formación profesional en la cual imperaba el autoritarismo y prácticas mecanicistas y en los casos en los cuales no siguieron procesos de actualización y capacitación constantes tienen a repetir esquemas y a actuar por herencia directiva, más sin embargo todos vivieron el proceso de modernización educativa, algunos como directivos y otros como docentes más en sus prácticas no revelan gran modernidad, más bien simulación de acciones.

PLANEACION / ORGANIZACIÓN.

Al realizar una planeación estratégica correcta estamos en vías de alcanzar la calidad organizativa y por ende la realización, que proyecta buenos resultados, ya que en ella nos solo existe la serie de actividades a realizar, sino también los compromisos, las responsabilidades, la misión que se persigue y la visión latente, las posible estrategias pensadas en caso de existir conflictos, etc., todo lo anterior basado en el trabajo colectivo, compartido y participativo.

De acuerdo a las respuestas dadas por los directivos y la teoría estudiada podemos establecer el siguiente análisis.

1. Para llevar a cabo una dirección con calidad, es muy importante aplicar los siguientes aspectos de la planeación estratégica.
 - Conocer cuáles son los intereses comunes de su grupo.

- Perfeccionar su autocontrol.
 - Criticar con tacto
 - Conocer las interacciones del grupo.
 - Ser conscientes de que los miembros de la escuela no son personas aisladas.
 - Aprender a callar.
 - Escuchar siempre.
 - Fomentar las relaciones entre sus miembros.
 - Estimular más y evitar las sanciones.
 - Apreciar y elogiar.
 - Conocer dónde estamos y hacia dónde vamos.
2. Los problemas que se le presentan a un director para llevar a cabo una buena planeación que impacten negativamente en la organización de la escuela son:
- La falta de comunicación.
 - La falta de disposición por parte del personal.
 - La deficiente preparación profesional.
 - La falta de recursos humanos y materiales.
 - Las disposiciones que mandan de la Secretaria a última hora.
 - Las necesidades del medio.
3. La dirección puede sacar provecho de las organizaciones informales que existen en la escuela, al reconocerlas como formas espontáneas de relaciones entre los miembros del plantel, en las que se identifican en común entre sí y se apoyan mutuamente.

4. Se logrará una mejor organización de la escuela cuando el director logre una mayor comunicación entre los miembros que la integran, cuando todos tengan claros los objetivos y las metas que persiguen, cuando se estimule el trabajo colectivo de los miembros.
5. Se propone para que un director pueda llevar a cabo una planeación y organización de calidad.
 - Realizar un diagnóstico de las necesidades importantes y urgentes.
 - Tener en cuenta las características individuales de su personal tomando como referencias sus fortalezas y debilidades para distribuir mejor el trabajo.
 - Evaluar periódicamente los avances obtenidos y los obstáculos que se han presentado.
 - Definir los objetivos y las metas a lograr a corto, mediano y largo plazo.
 - Contar con un plan anual y proyectos de trabajo bien definidos.

COMUNICACIÓN.

1. La falta más común en la que incurre un director, en cuando al proceso de comunicación son las barreras que tiene: emotivas, psicológicas, intelectuales además de la improvisación.
2. La constante comunicación entre el director, personal docente y de apoyo, padres de familia y alumnos, conlleva a una mejor planeación y organización escolar, reflejado en el desarrollo y ambiente de trabajo, aprovechamiento escolar de los alumnos, participación de padres y maestros en las actividades escolares, es decir, se presenta un ambiente de equilibrio armónico y de confianza, de pertenencia y compromiso, así

como de profesionalización y actualización constantes con miras hacia la mejora educativa.

PARTICIPACION.

1. Las ventajas que obtiene un directivo al promover la participación de los miembros que forman la escuela en cualquier reunión, sean de orden educativa, recreativa, académica creando un ambiente de relevancia en las acciones y equidad en el trato provoca que:
 - Los miembros del colectivo se sientan tomados en cuenta.
 - Los miembros del colectivo se involucren den las decisiones tomadas.
 - La toma de decisiones es más realista y consciente.
 - Se desarrollan formas de vida democrática.
 - Se unifican criterios.
 - Se conocen las opiniones de los demás
 - Se toman en cuenta las iniciativas de los miembros.
 - Se fomenta el trabajo en colectivo y colaborativo.
 - Se eleva la motivación para trabajar con, por y para el grupo.
 - Se plantean adecuadamente las actividades a desarrollar en la escuela.
 - Se logra la realización de una planeación realista, viable y estratégica, que nos lleve a una organización de calidad y por consiguiente a la realización eficiente y eficaz de las acciones planeadas.

2. El director puede propiciar la participación de los miembros del plantel, reconociendo los aciertos y las buenas ideas que expresan y brindándoles el apoyo necesario, haciéndolos sentir parte del colectivo, como miembros activos.

RELACIONES INTERPERSONALES.

1. La importancia de las relaciones interpersonales entre los miembros de la escuela radica en que son la clave para que una institución pueda ser productiva, ya que el recurso humano es el elemento primordial dentro de una organización.
2. Para fomentar las relaciones interpersonales dentro de la escuela, el director debe dar un buen trato al personal, equitativo y de respeto, creando confianza, motivar al personal para que se mantengan buenas relaciones y condiciones de trabajo, fomentar la comunicación directa, propiciando el diálogo, atender a todos por igual, realizar reuniones de trabajo periódicamente evaluando la situación actual y a la que desean llegar como institución.
3. Los problemas interpersonales más frecuentes que se le presentan al directivo son: la falta de disposición por parte del personal, la falta de compañerismo, la diferencia de criterios, basada en la formación académica y generacional de los miembros del plantel educativo, las malas interpretaciones como resultado de la deficiente comunicación que existe, el celo profesional, el privilegio imperante del trabajo individual y el poco fomento al trabajo en colectivo, la diferencia de intereses profesionales, entre otros, que alteran definitivamente la realización de una planeación de calidad y por ende la organización, realización, dirección, control y evaluación de las acciones educativas no se logran con la eficiencia y eficacia que se desean.

Para que la función directiva sea de calidad, es necesario que el director realice autovaloraciones que le permitan identificar sus concepciones acerca de lo que significa dirigir una escuela y sus rasgos característicos como dirigente escolar.

Pero, a todo esto que opinan los maestros que integran las escuelas oficiales pertenecientes a la zona escolar N° 03. Como referente de la composición de estas escuelas tenemos:

Caso	NUMERO DE MAESTROS y PERSONAL DE APOYO	GRADO ACADEMICO PROMEDIO DEL PERSONAL DOCENTE Y DE APOYO
CASO 1	12	NORMAL BÁSICA
CASO 2	8	NORMAL BÁSICA
CASO 3	15	LICENCIATURA
CASO 4	10	LICENCIATURA
CASO 5	11	NORMAL BÁSICA
CASO 6	9	LICENCIATURA

Podemos observar que las escuelas no tienen gran cantidad de personal, más sin embargo estamos en un promedio del 50% de escuelas en donde sus maestros tienen formación docente de licenciatura y otro 50% de normal básica, lo cual indica que existe un gran número de maestros con muchos años de servicio.

Para conocer la opinión de los maestros pertenecientes a la zona escolar N° 3 acerca de las de la visión que tienen sobre la función directiva, los niveles de participación del personal y algunos aspectos de la planeación tenemos lo siguiente: (es importante resaltar que los cuestionarios se realizaron con la totalidad del personal -65- con el fin de conocer la opinión de todos y cada uno de los integrantes de cada escuela perteneciente a esta zona escolar).

El objetivo de esta actividad es comparar qué nos dice el director y qué el maestro para poder formarnos una visión más clara acerca de la realidad que se vive

en cada una de las escuelas y sobre todo nosotros como supervisión saber cómo podemos actuar para poder remediar ciertas inconsistencias y fortalecer las actividades que llevan a las escuelas a mejores índices de calidad.

Es importante conocer la opinión del maestro en cuanto a las funciones que sus directivos realizan y sobre todo cómo se realiza la planeación escolar, a quienes se toman en cuenta, con qué frecuencia se realizan reuniones de consejo técnico y bajo qué condiciones se realizan, podemos darnos cuenta que las preguntas realizadas a los maestros nos llevan a comprobar o desaprobar las respuestas de los directores y conocer hasta que grado de simulación nos encontramos y todo lo que hace un directivo para maquillar la realidad de sus escuelas.

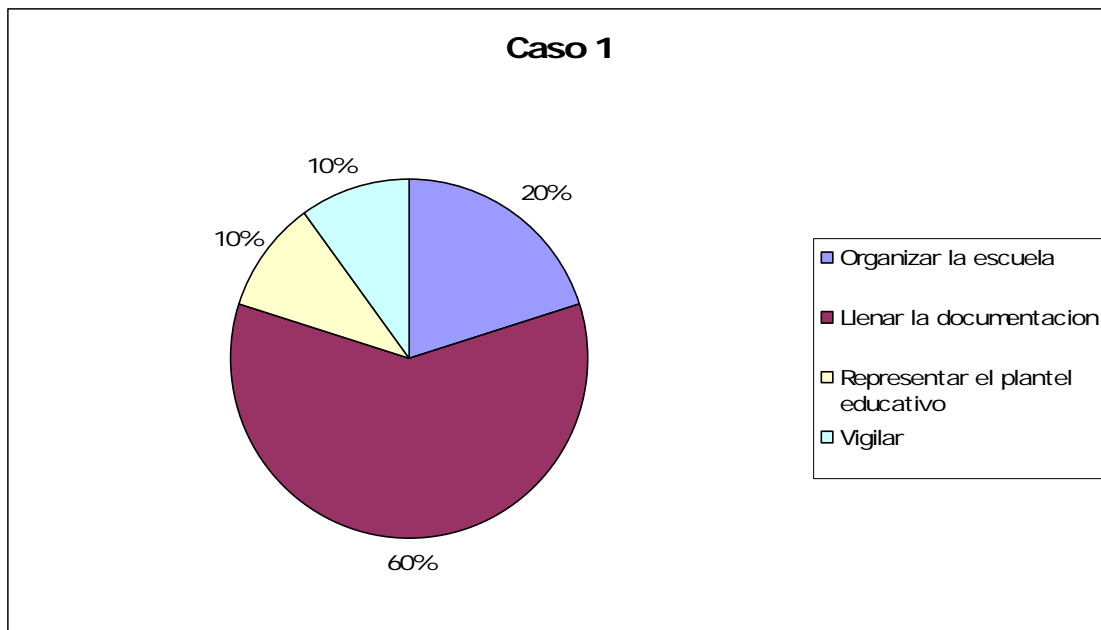
CUESTIONARIO 1. MAESTROS (TOTAL 65)

1. ¿Cuál cree que sea la función del director?
2. ¿Qué acciones realiza el director de la escuela donde usted trabaja?
3. ¿Conoce los aspectos que el director toma en cuenta para la realización de la planeación Escolar?
4. ¿Se efectúan reuniones en el Plantel?
5. ¿Para qué son esas reuniones?
6. ¿Quiénes participan en esas reuniones?
7. ¿En la escuela donde labora se trabaja el Consejo Técnico?
8. ¿Se practica en su escuela el Trabajo Colegiado?
9. ¿Qué opina de la forma de planeación educativa que realiza el directivo de la escuela donde usted labora?
10. ¿Cómo es la relación que tienen los docentes y el personal de apoyo con el directivo de escuela?

RESPUESTAS.

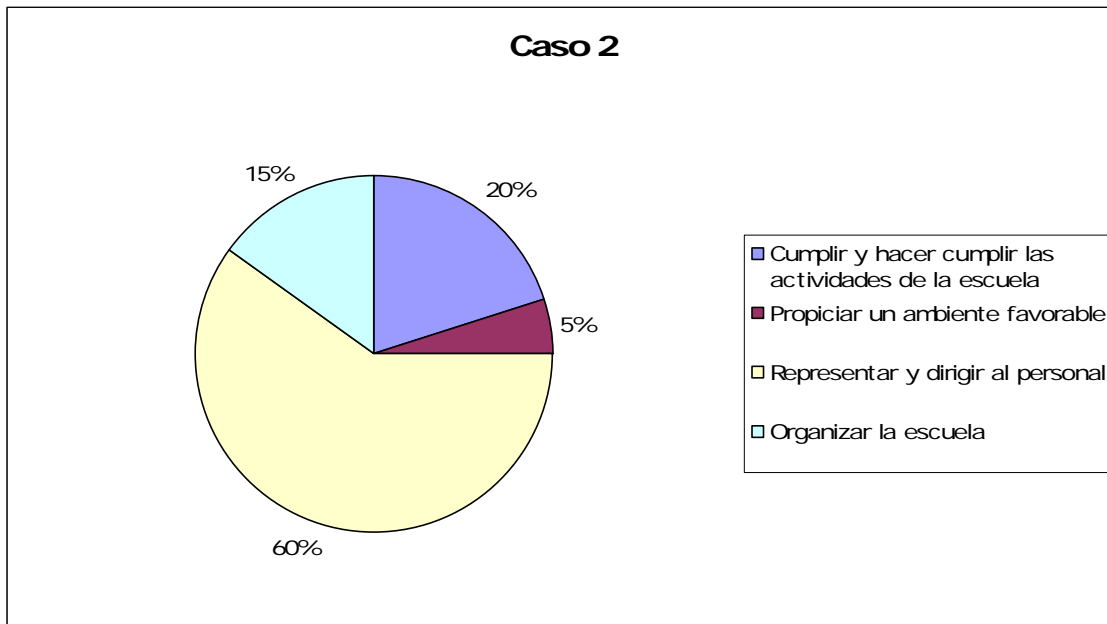
¿Cuál cree que sea la función del director?

- Caso 1 20% Organizar la escuela.
60% Llenar la documentación que manda la Secretaría de Educación,
10% Representar al plantel educativo.
10% Vigilar que todo se cumpla con éxito



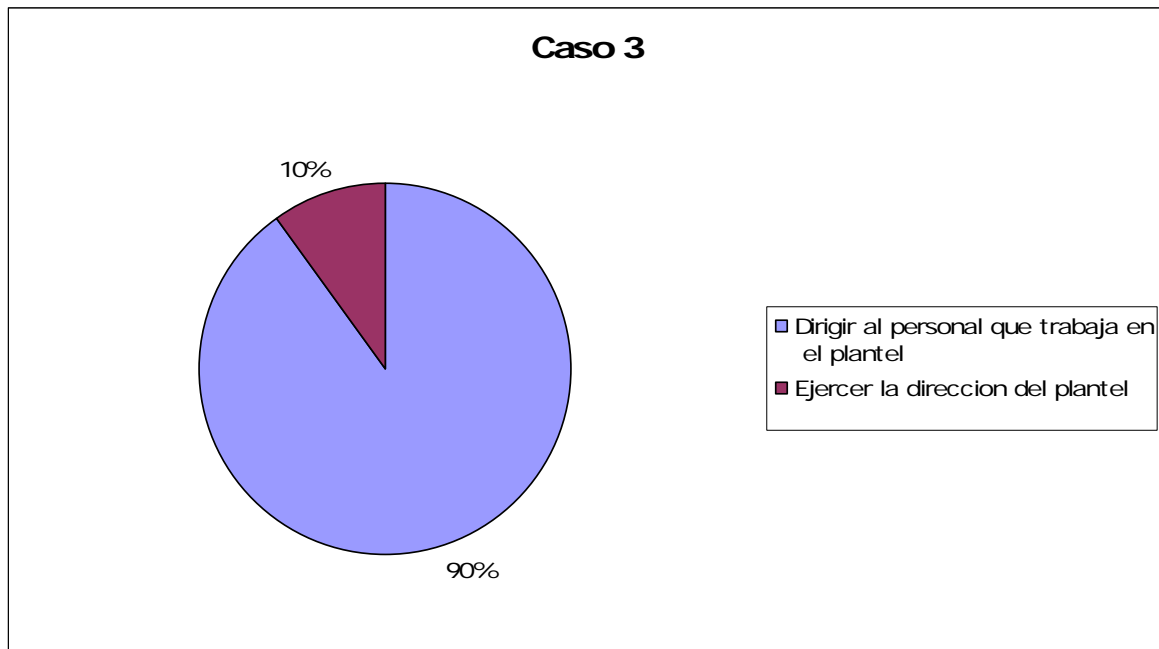
Grafica 1. Caso 1

- Caso 2 20% Cumplir y hacer cumplir todas las actividades de la escuela.
5% Propiciar un ambiente favorable entre el personal para orientar y
Dirigir las actividades de la escuela.
60% Representar y dirigir al personal del plantel ante la Secretaría de
Educación.
15% Organizar la escuela



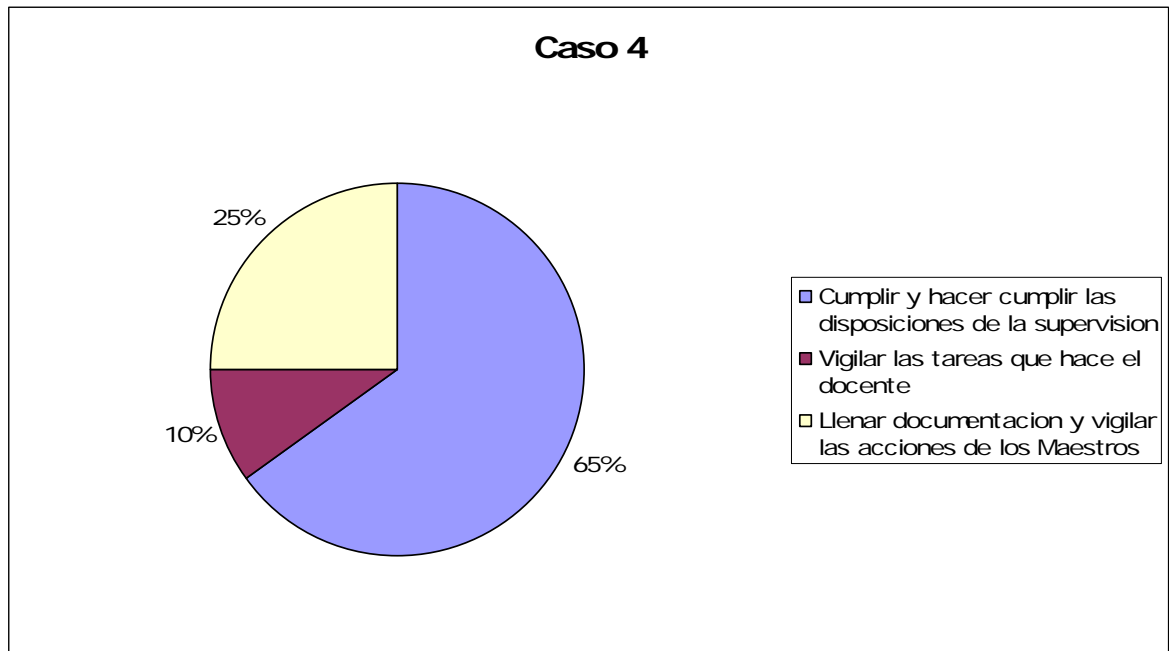
Grafica 2. Caso 2

- Caso 3
- 90% Dirigir al personal que trabaja en el plantel escolar, administrando y organizando los recursos tanto humanos, como materiales y financieros y sobre todo promover, dirigir y participar en la planeación escolar.
 - 10% Ejercer la dirección del plantel así como llenar documentación y resolver los conflictos que se presentan con maestros- alumnos y padres de familia.



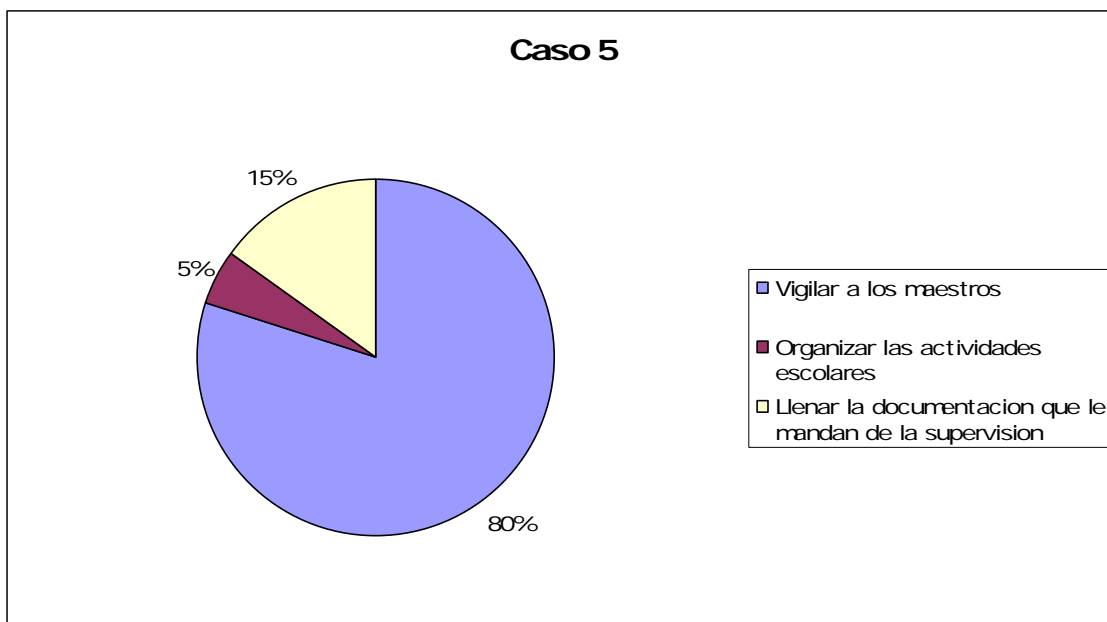
Grafica 3. Caso 3

- Caso 4
- 65% Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Supervisión.
 - 10% Vigilar las tareas que hace el docente.
 - 25% Llenar documentación y vigilar las acciones que hacen los Maestros y resolver problemas tanto con los alumnos como con Padres de familia.



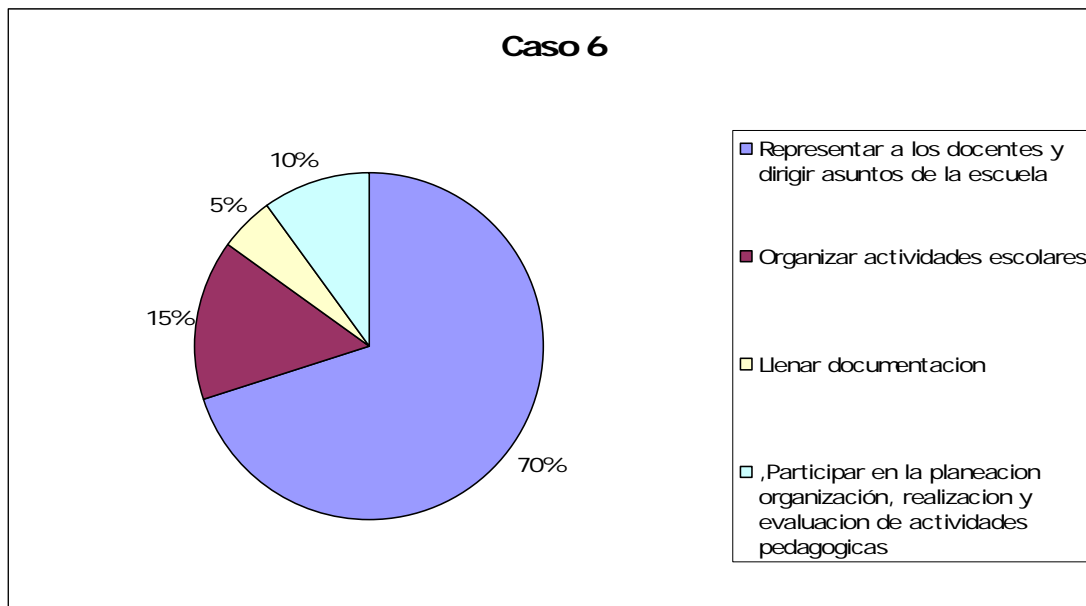
Grafica 4. Caso 4

Caso 5 80% Vigilar a los maestros.
 5% Organizar las actividades escolares.
 15% Llenar la documentación que le mandan de la supervisión.



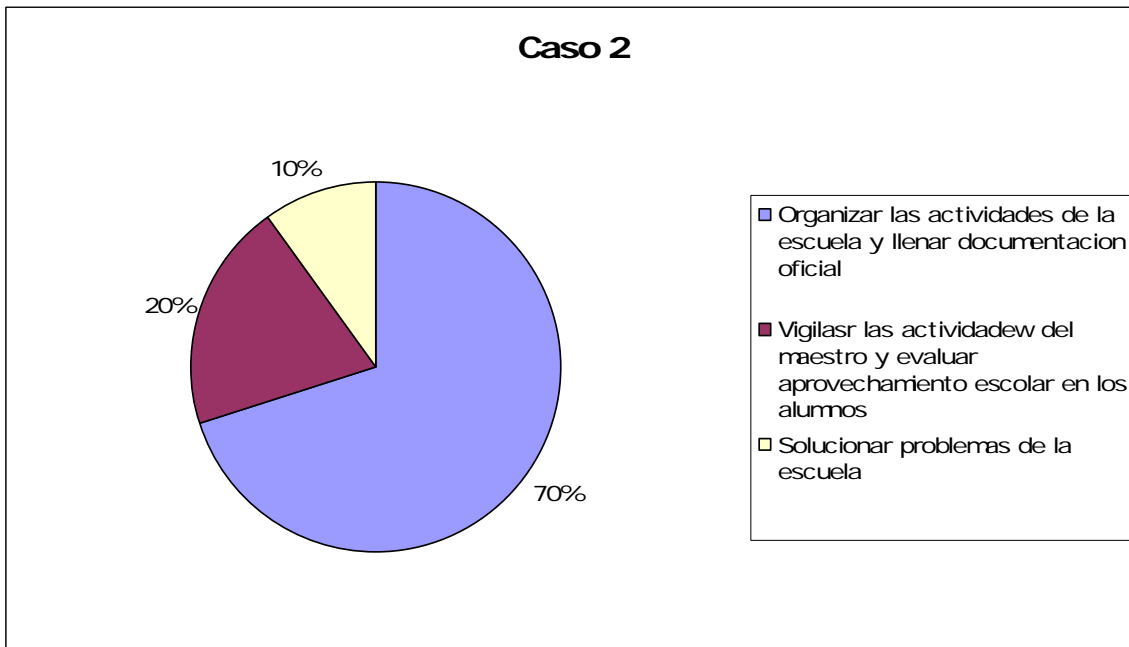
Grafica 5. Caso 5

- Caso 6
- 70% Representar a los docentes y dirigir los asuntos de la escuela en los que se involucran maestros-alumnos y padres de familia.
 - 15% Organizar las actividades escolares.
 - 5% Llenar documentación.
 - 10% Participar en la planeación, organización, realización y evaluación de las actividades pedagógicas, administrativas y sociales que se desarrollan en la escuela.



Grafica 6. Caso 6

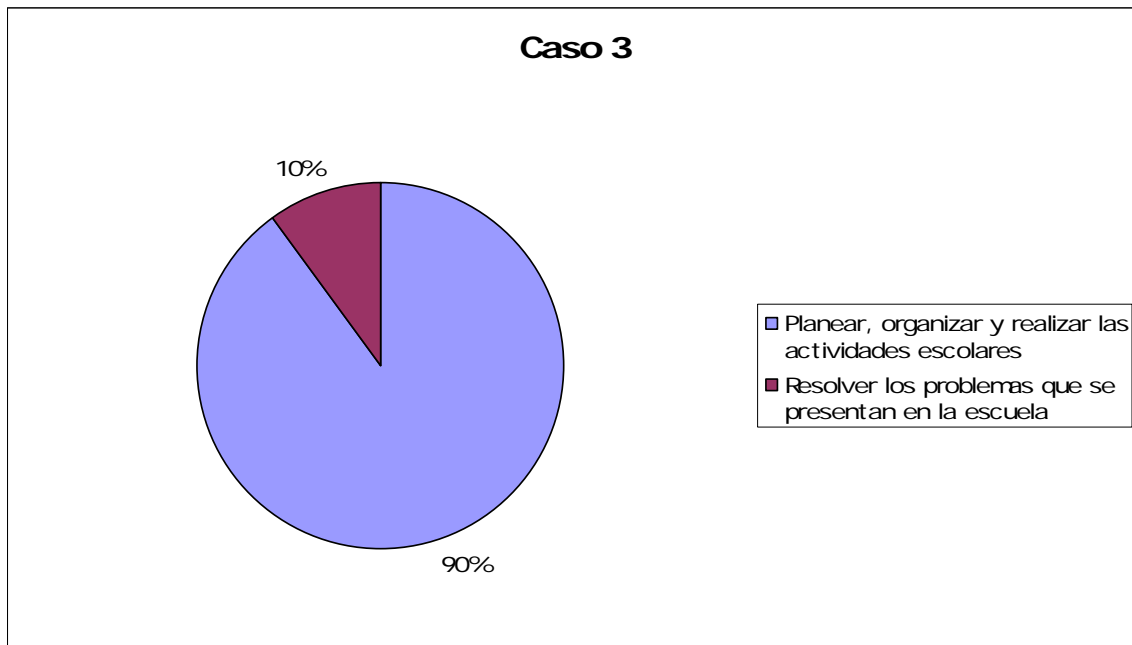
Podemos observar que más del 50% de los maestros conciben la función directiva como una actividad de vigilar al docente, de llenar documentación que la supervisión solicita, muy pocos casos presentan a la organización como un elemento de la función directiva y tristemente podemos ubicar que solo en dos casos manifiestan que una de las funciones del director es no solo planear, sino participar en lo planeado.



Grafica 8. Caso 2

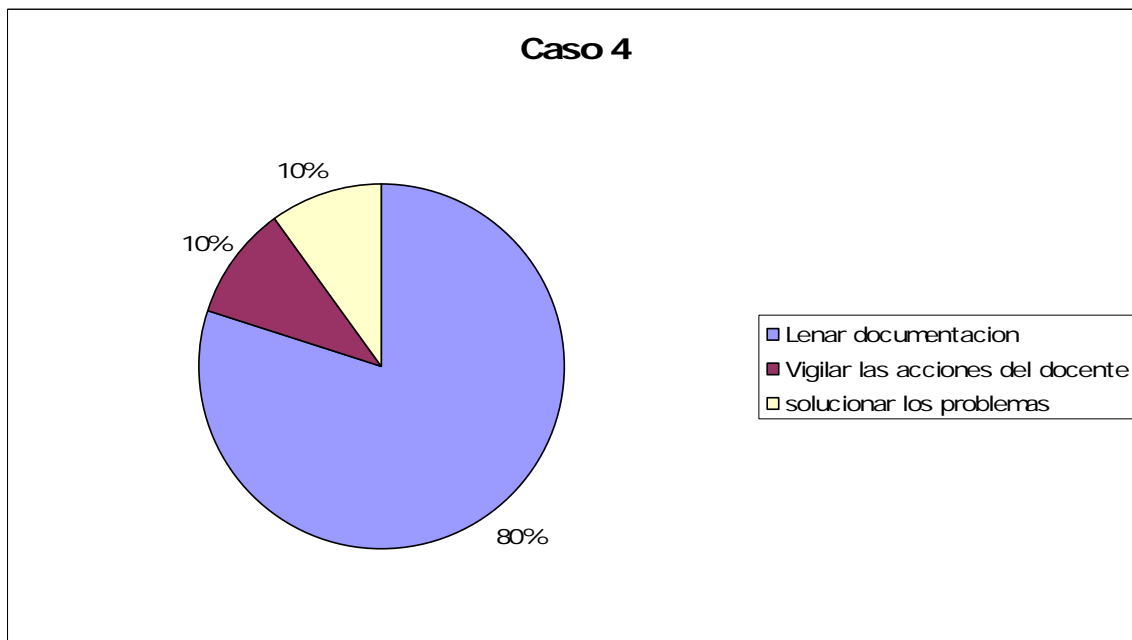
Caso 3 90% Planear, organizar y realizar las actividades escolares que cada bimestre se trabaja en los Consejos Técnico.

10% Resolver los problemas que se presentan en la vida diaria de la Escuela.



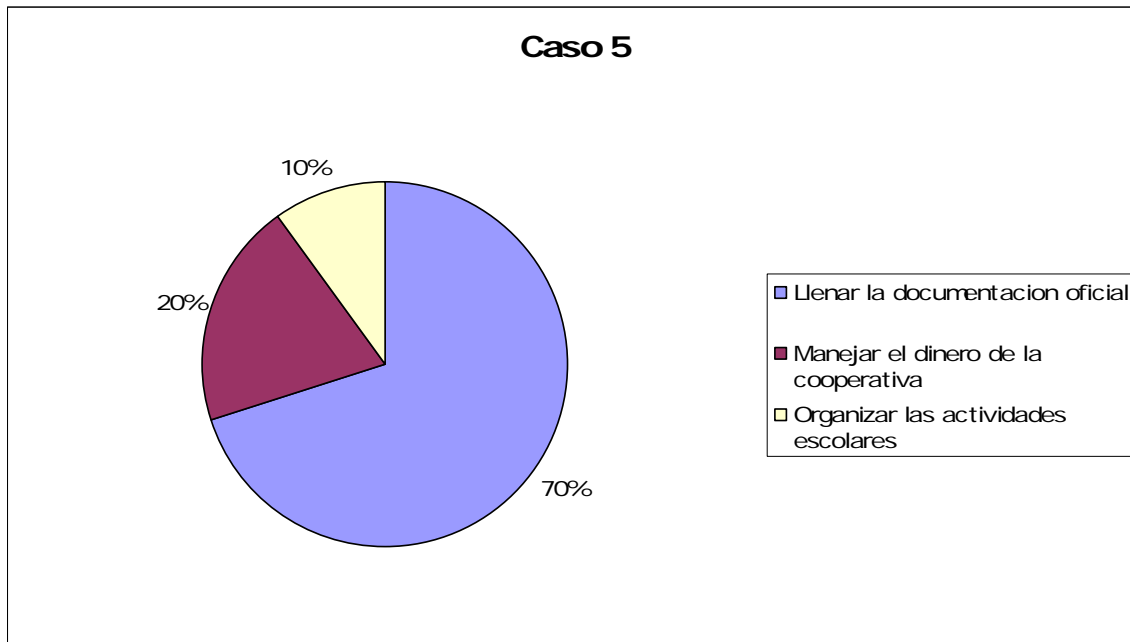
Grafica 9. Caso 3.

- Caso 4 80% Llenar documentación.
10% Vigilar las acciones del docente.
10% Solucionar los problemas que se presentan con maestros-alumnos y padres de familia.



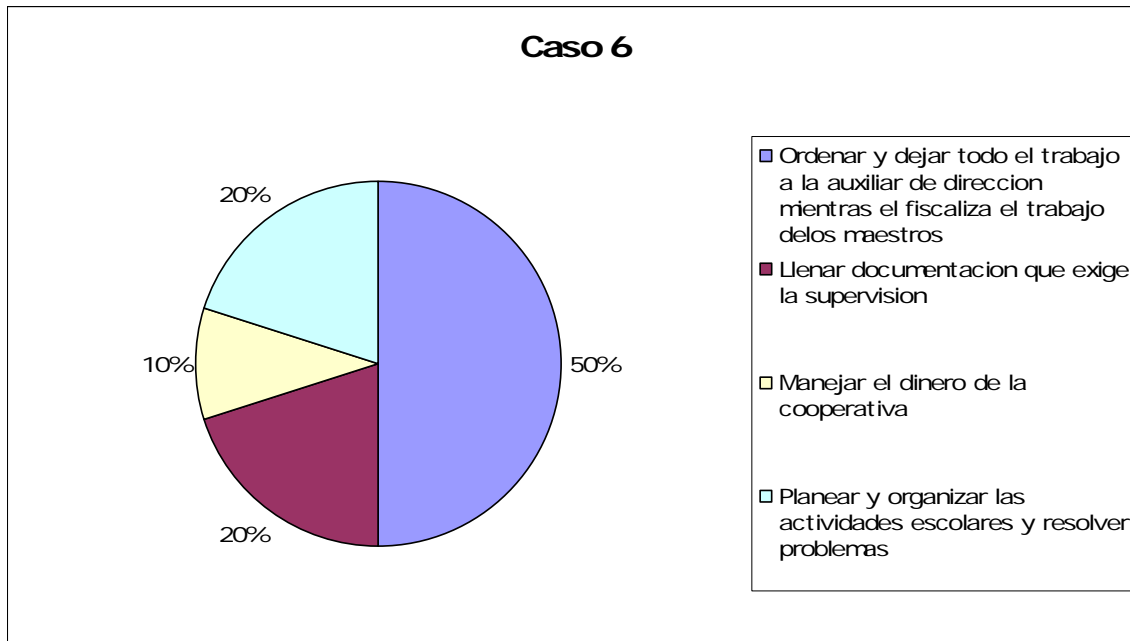
Grafica 10. Caso 4.

- Caso 5 70% Llenar la documentación oficial.
20% Manejar el dinero de la cooperativa.
10% Organizar las actividades escolares.



Grafica 11. Caso 5.

- Caso 6 50% Ordenar y dejar todo el trabajo a la auxiliar de dirección mientras el fiscaliza el trabajo de los maestros.
20% Llenar documentación que exige la supervisión.
10% Manejar el dinero de la cooperativa.
20% Planear y organizar las actividades escolares y resolver problemas que se presentan con maestros, alumnos y padres de familia.

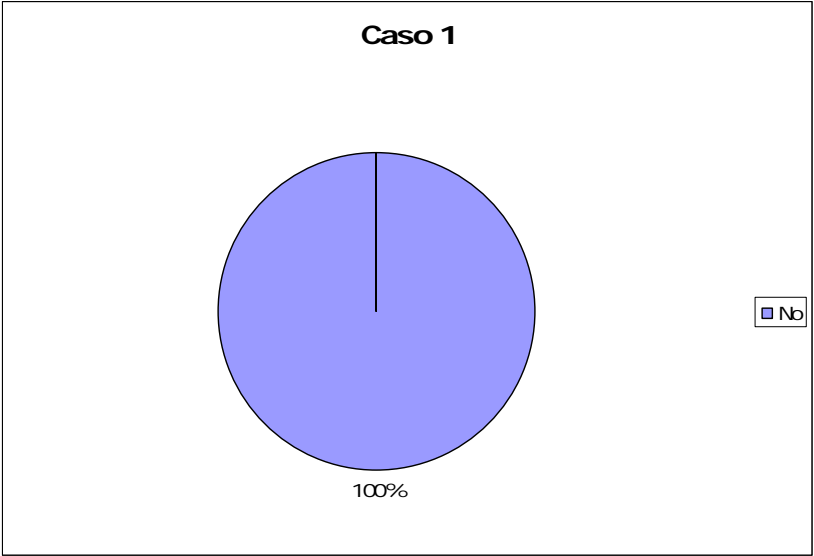


Grafica 12. Caso 6

En definitiva la concepción que tienen los docentes acerca de la función directiva es en relación con lo que él observa en cuanto a las acciones que realiza el directivo en donde él labora, más sin embargo podemos darnos cuenta en relación con la pregunta anterior, que los docentes manifiestan en sus respuestas en constante acoso al tomar la palabra vigilar.

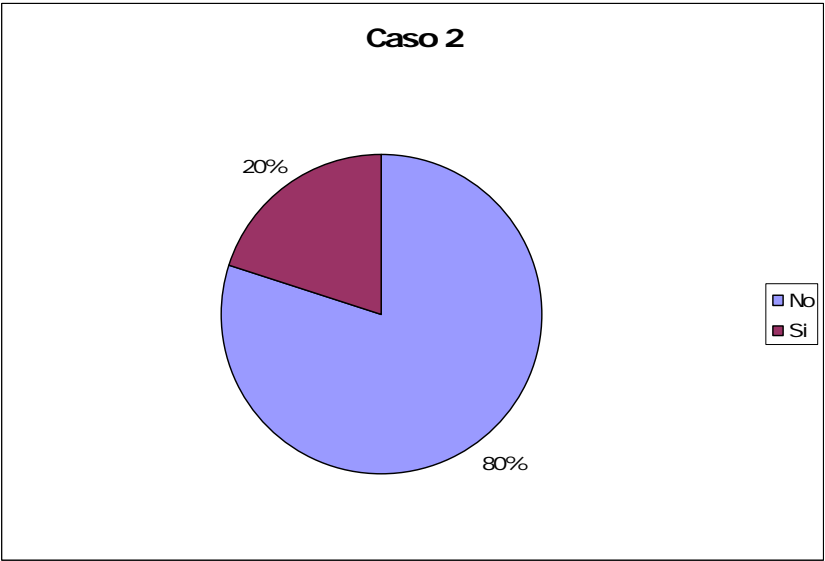
4. ¿Conoce los aspectos que el director toma en cuenta para la realización de la Planeación escolar?

Caso 1 100% No.



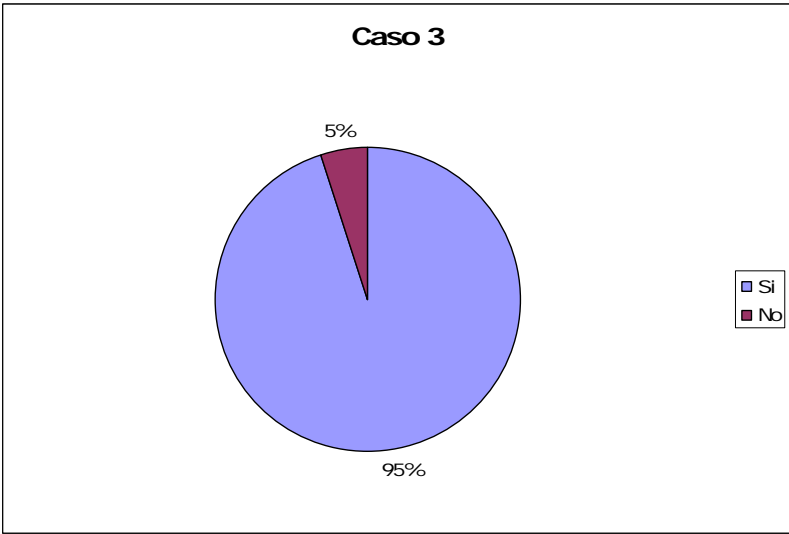
Grafica 13. Caso 1

Caso 2 80% No – 20 % Si



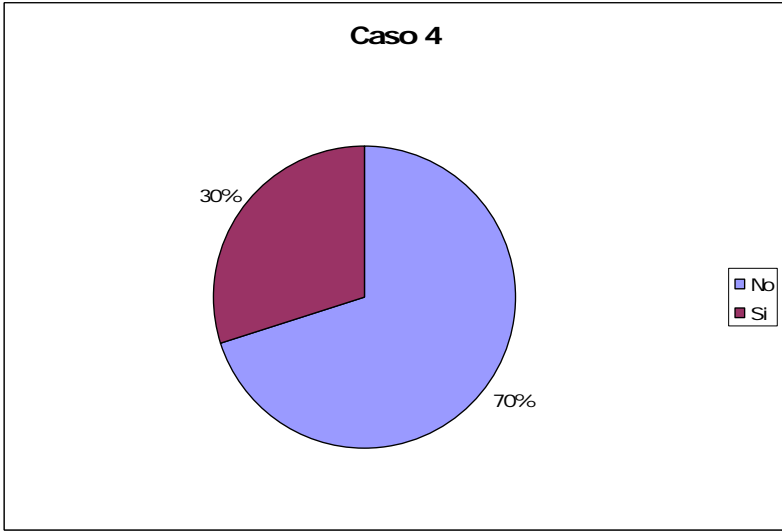
Grafica 14. Caso 2

Caso 3 95% Si - 5 % No



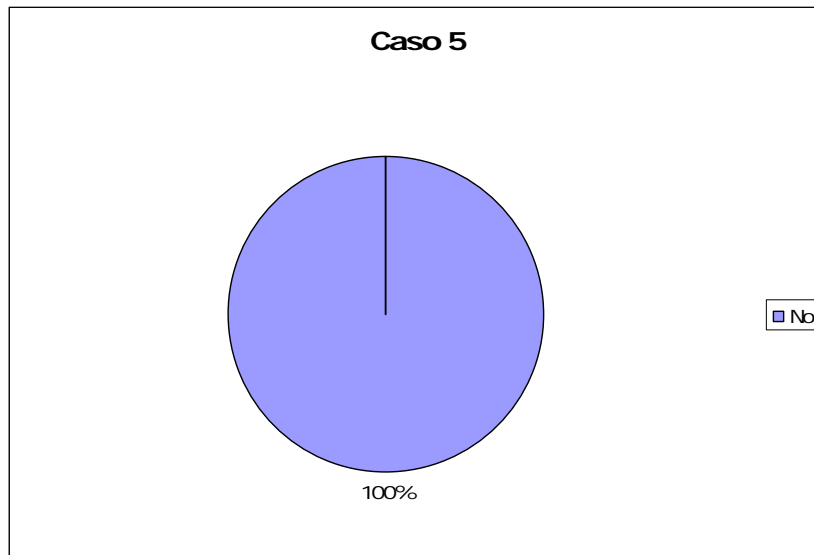
Grafica 15. Caso 3

Caso 4 70% No - 30% Si



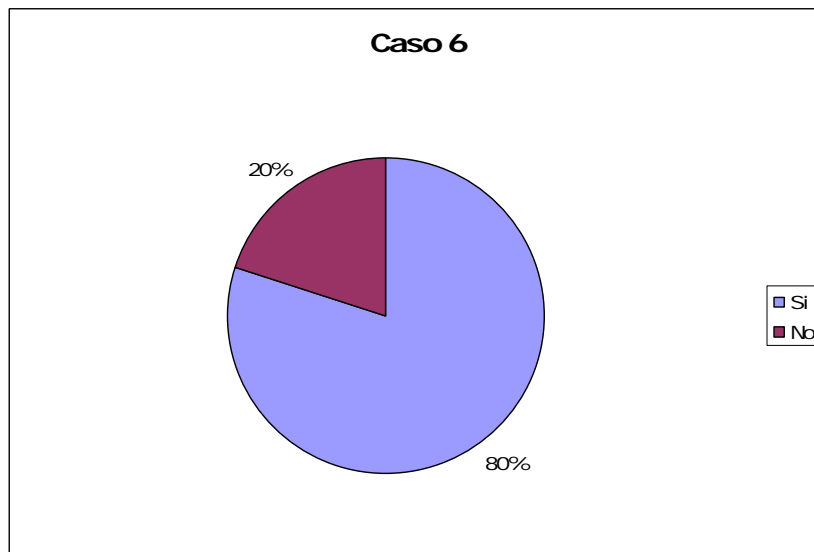
Grafica 16. Caso 4

Caso 5 100% No



Grafica 17. Caso 5

Caso 6 80% Si - 20% No



Graficas 18. Caso 6

La gran mayoría de los maestros manifiestan que no conocen los aspectos que el director toma en cuenta para realizar la planeación escolar, en la mayoría de las respuestas coinciden con las contestaciones que dan a conocer los directivos

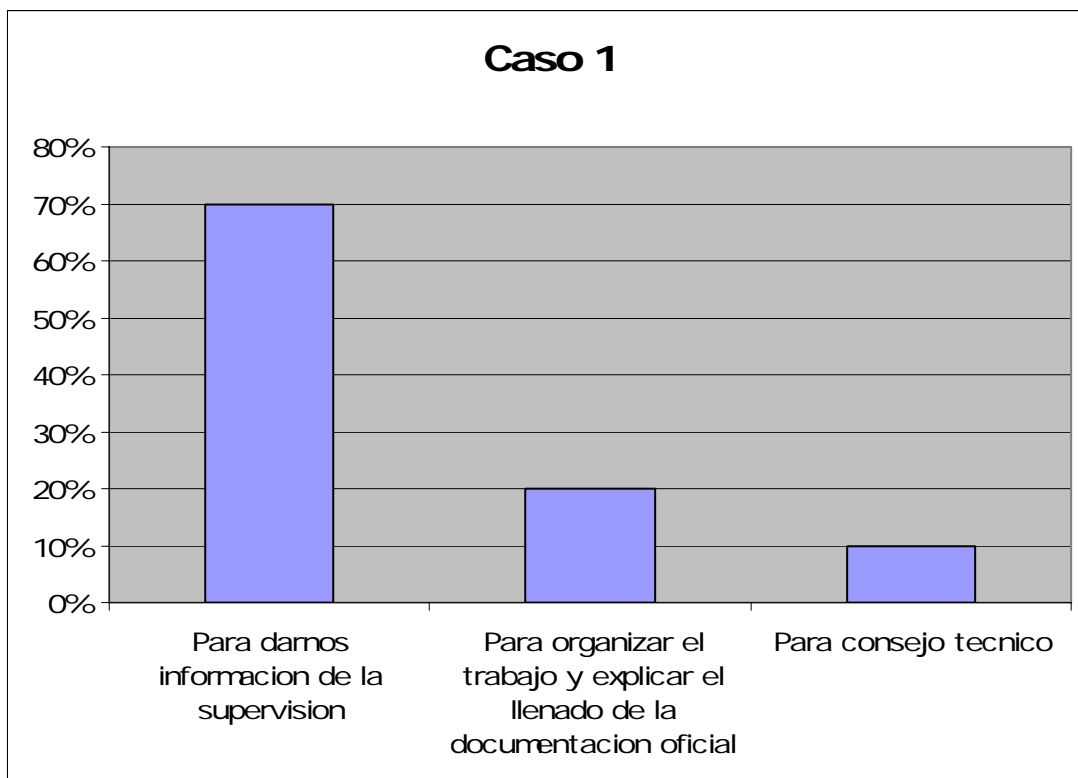
cuando les preguntamos que si toman en cuenta a su personal , solo en el caso 6, el directivo manifiesta que toma en cuenta a todo el personal, y en las respuestas que dan los maestros nos dicen que existe un margen de contradicción entre lo que manifiesta el directivo y lo que dice el maestros, lo cual indica que en esta escuela existen focos de alerta en los cuales la supervisión debe de actuar.

4. ¿Se efectúan reuniones en el plantel?

Si en los 6 casos.

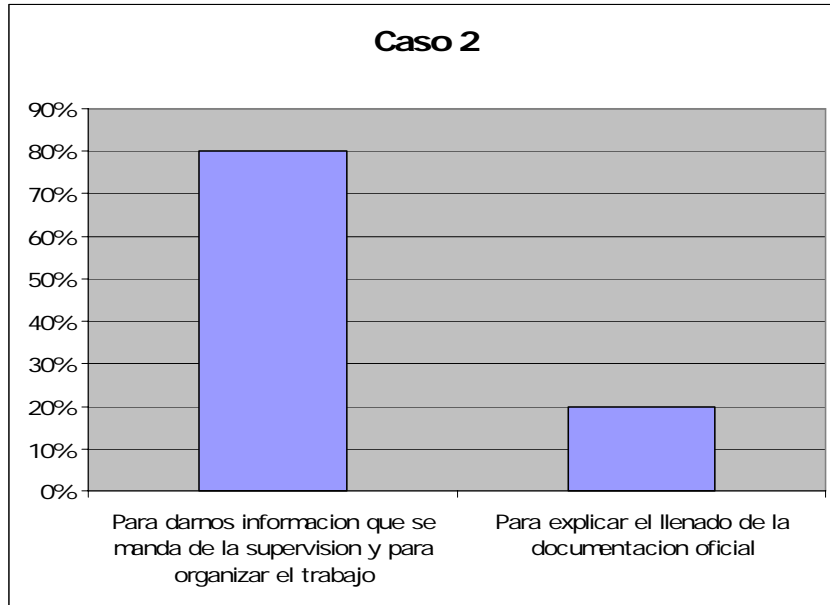
5. ¿para qué son esas reuniones?

- Caso 1 70% Para darnos información de la supervisión.
20% Para organizar el trabajo y explicar el llenado de la documentación Oficial.
10% Para Consejo Técnico.



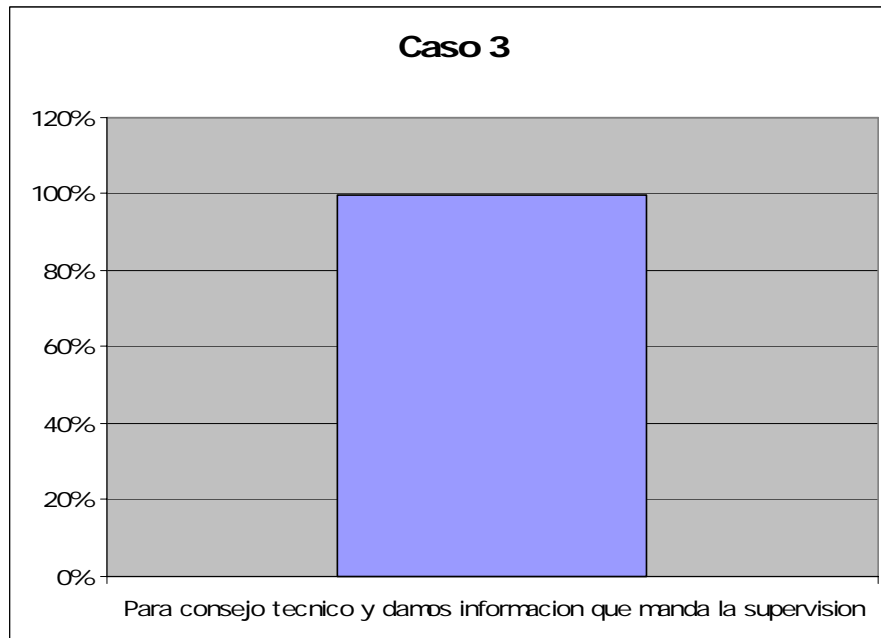
Grafica 19. Caso 1

Caso 2 80% Para darnos información que se manda de la supervisión y para Organizar el trabajo.
20% para explicar el llenado de la documentación oficial.



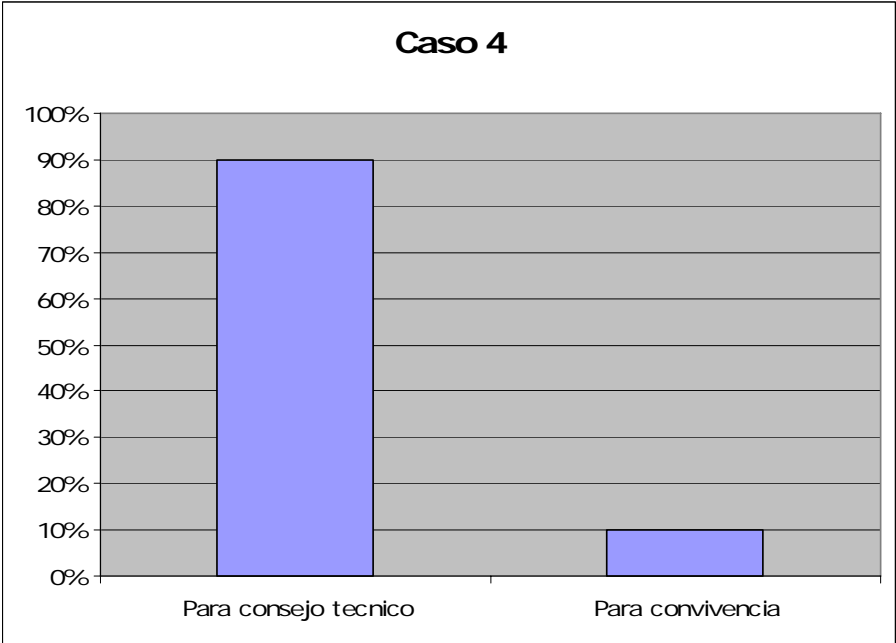
Gráfica 20. Caso 2

Caso 3 100% Para consejo Técnico y darnos información que manda la supervisión.



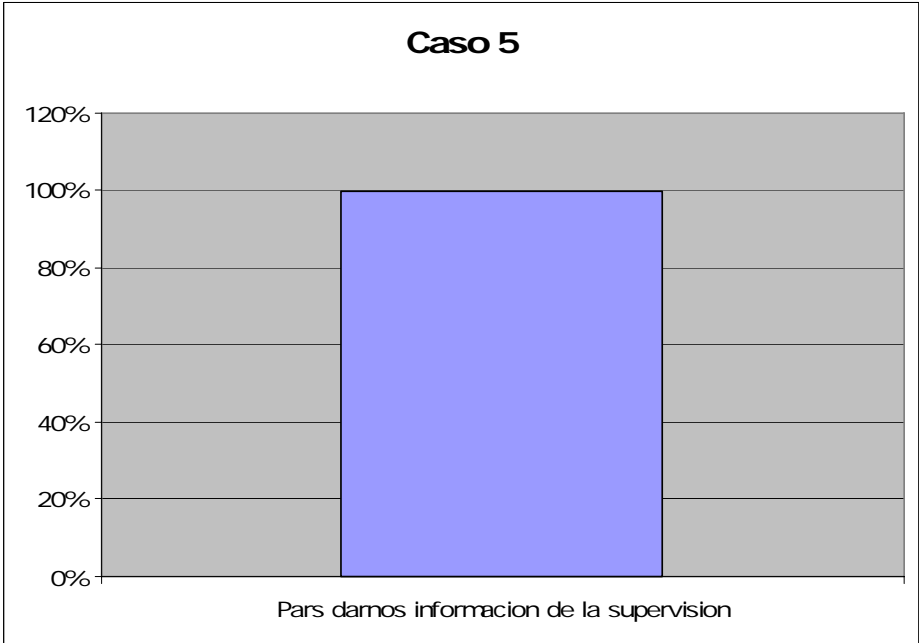
Gráfica 21. Caso 3

Caso 4 90% Para Consejo Técnico.
10% Para convivencias.



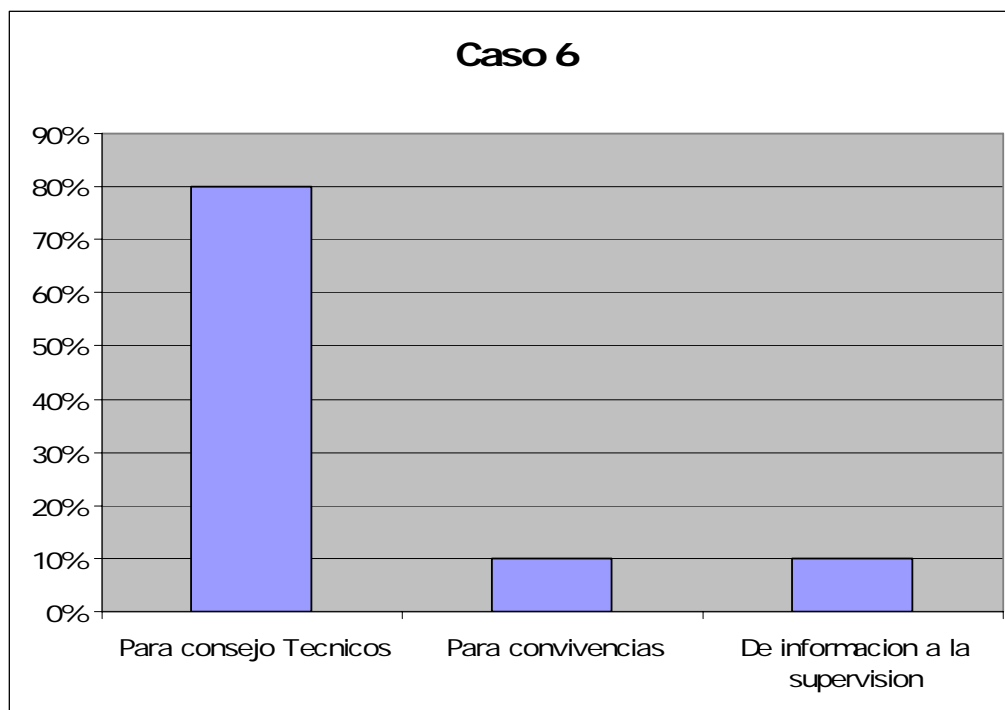
Gráfica 22. Caso 4

Caso 5 100% Para darnos información de la supervisión.



Gráfica 23. Caso 5

Caso 6 80% para Consejo Técnicos.
 10% Para convivencias.
 10% Dar información de la supervisión.



Grafica 24. Caso 6

En las reuniones que tienen el directivo con sus maestros prevalece el objetivo de dar información que manda la supervisión y para explicar el llenado de documentación oficial. Sólo en 3 casos observamos la presencia del Consejo Técnico como actividad, más sin embargo en uno de estos 3 casos sólo en 1 no coincide con lo que nos dice el director como es el caso 5, el 3 y el 6 coinciden sus respuestas, en todos los casos los directivos manifiestan que las reuniones que tienen con sus maestros son para organizar eventos, más sin embargo en ninguna de las respuestas los maestros manifiestan el organizar eventos, más bien organizar el trabajo.

Se contradicen en algunas respuestas, ya que en los casos 1,3 y 4 los directivos manifiestan que sus reuniones en ocasiones tienen como objetivo la convivencia (social) más sin embargo, solo en el caso 4 las respuestas sí coinciden entre el directivo y el maestro, un caso muy importante es que en el caso 6 el directivo no manifiesta reuniones para convivencia más sin embargo los maestros si manejan esa información. La actividad que se corona como principal objetivo de reuniones de los maestros con el director el para dar información de la supervisión, por lo tanto podemos deducir que esta en las manos de la supervisión el hecho de que los maestros se reúnan no solo para lo que ya manifestaron, sino que promueva el Consejo Técnico como espacio para planear y organizar el trabajo escolar con miras a elevar la calidad de la educación que en cada uno de los planteles educativos se persigue y para fortalecer y enriquecer el trabajo colegiado y cooperativo con el objetivo de desarrollar en forma efectiva y eficiente el hecho educativo.

6. ¿Quiénes participan en esas reuniones?

Caso 1	El director.
Caso 2	El director y algunos maestros.
Caso 3	El director y todo el personal docente y de apoyo
Caso 4	El director y maestros.
Caso 5	El director y los maestros.
Caso 6	El director y todos los maestros de grupo y de apoyo.

En el caso 1 el directivo manifiesta tomar en cuenta a sus maestros, más sin embargo sus maestros argumentan que sólo el directivo participa en las reuniones, es decir, el es el protagonista de las reuniones, en el resto de los casos las respuestas coinciden totalmente, incluso en los casos 3 y 6 en dónde el personal de

apoyo toma un papel participante dentro de las reuniones, tomando en cuenta que dentro de este personal tenemos al maestro de educación física, computación y educación artísticas y tecnológicas, y sobre todo al personal de intendencia, ya que como miembros de la plantilla de personal adscrito a esas instituciones tienen la responsabilidad y la obligación de participar activamente en las actividades que como colegiado se realizan en la escuela, lo cual nos indica que la planeación estratégica tiene gran vida en esas escuelas y por lo tanto la organización escolar tiene lazos profesionales de pertenencia y participación muy fuertes, ya que el mismo director los fortalece y el personal docente y de apoyo los enriquece.

7. ¿En la escuela donde usted labora se trabaja el Consejo Técnico?

Caso 1	Si
Caso 2	No
Caso 3	Si
Caso 4	Si
Caso 5	No
Caso 6	Si

Al comparar las respuestas de los maestros con las del director nos encontramos con la sorpresa que de 6 casos en 5 coinciden ambas respuestas excepto en el caso 5 en donde el directivo manifiesta si tener consejo técnico y los maestros dicen no trabajarlo, es curioso el dato pero cuando le preguntamos al director acerca de la posibilidad de tomar en cuenta a sus maestros para la planeación tuvo un no como respuesta, y su argumento fue, "que para eso él estaba allí" , lo cual nos demuestra que en esta pregunta la respuesta más creíble es la de los maestros, puesto que el director tiene una gran cantidad de argumentos que enfatizan el hecho de no tomar en cuenta a sus maestros ni trabajar el Consejo Técnico ya que en él su centro de actividades es la planeación y organización del

trabajo técnico – pedagógico, administrativo y social que la escuela debe de llevar a cabo durante un lapso de tiempo, que pos lo general es por bimestre y evacuan en él sus fortalezas y debilidades como equipo, no como entes aislados.

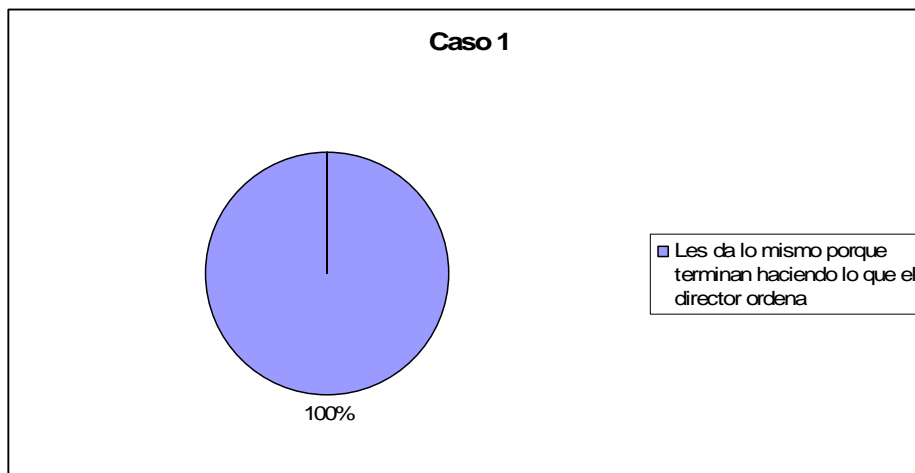
8. ¿Practican en su escuela el Trabajo Colegiado?

Caso 1	Si
Caso 2	No
Caso 3	Si
Caso 4	Si
Caso 5	No
Caso 6	Si

La respuesta de la pregunta 7 nos da idea de cómo se da el trabajo colegiado, ya que el Consejo Técnico tiene mucho de esta actividad, en donde todos y cada uno del personal adscrito a la institución educativa tiene un espacio y un quehacer especial y en donde todos trabajan como engrane para dar vida a la planeado con vías a elevar la calidad de la organización escolar, ésta tanto como conjunto de personas como conjunto de actividades encaminadas a lograr un fin específico y que lleven al crecimiento. Lo mas interesante que arrojan las respuestas es que coinciden totalmente entre el hecho de trabajar el Consejo Técnico y creer en el trabajo colaborativo, las respuestas reafirman tanto lo que dicen los directivos como lo que dicen los maestros, y curiosamente como lo veremos más adelante son las dos escuelas que las que se cuenta con menor número de alumnos.

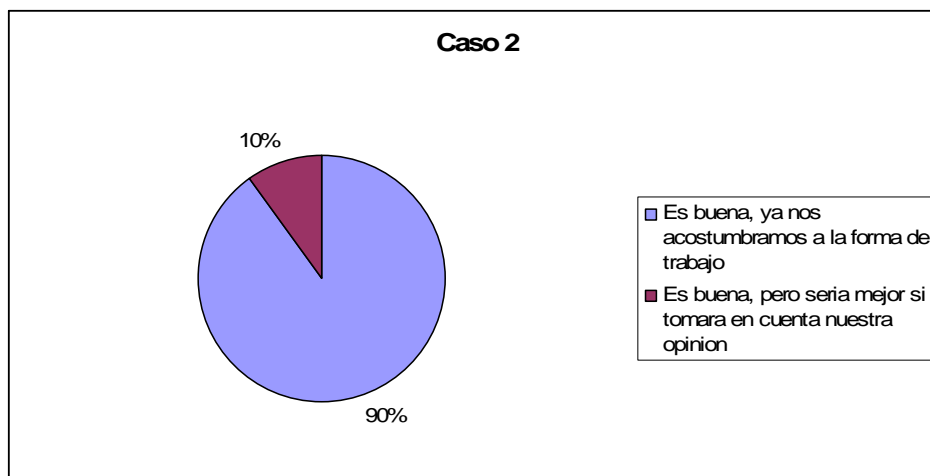
9. ¿Qué opina de la forma en que planea el directivo de la escuela donde usted labora?

Caso 1 100% Les da lo mismo al fin y al cabo terminamos haciendo lo que el director ordena.



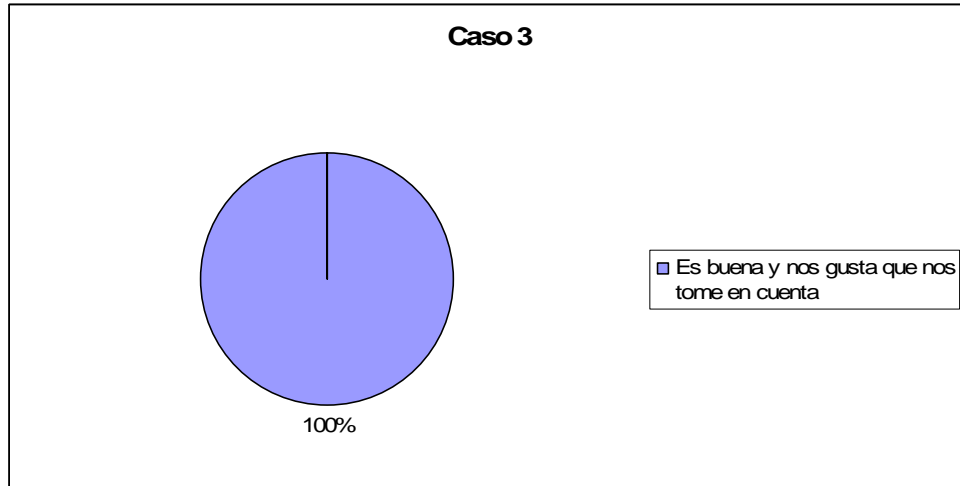
Grafica 25. Caso 1

Caso 2 90% Es buena, ya nos acostumbramos a esa forma de trabajo y funciona Bien.
10% Es buena, pero sería mejor si se tomara más en cuenta nuestra opinión.



Grafica 26. Caso 2

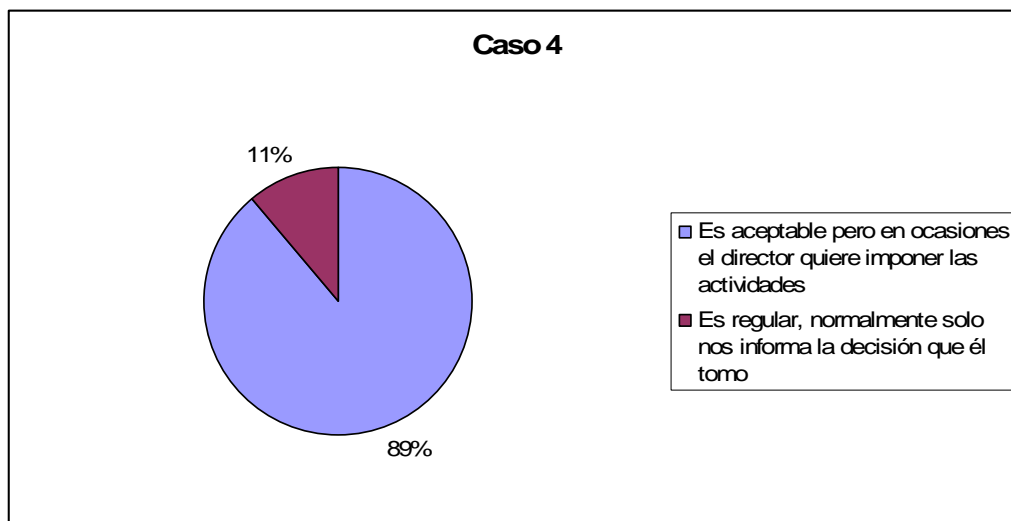
Caso 3 100% Es buena y nos gusta que nos tome en cuenta, cada quien tiene su Responsabilidad y todos participamos.



Grafica 27. Caso 3

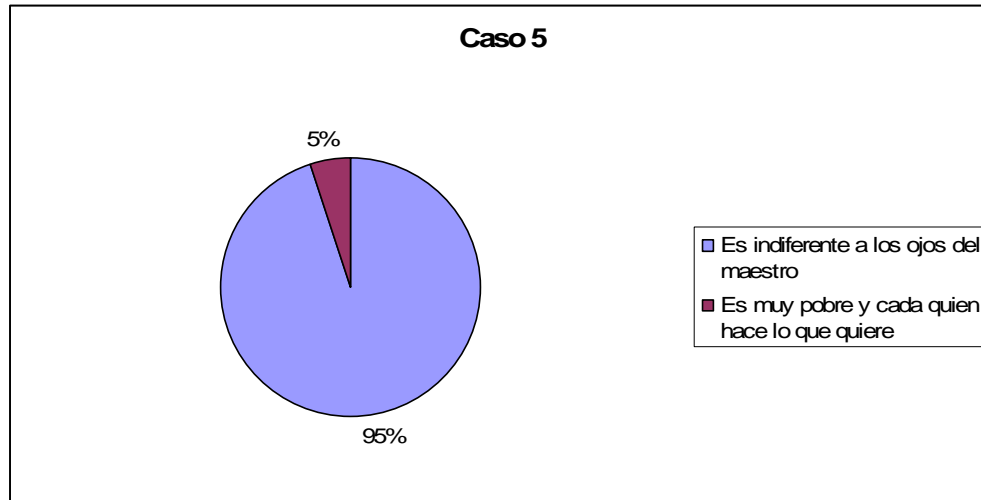
Caso 4 89% es aceptable pero en ocasiones el director quiere imponer las actividades ya que tenemos algunos compañeros muy problemáticos y es mejor decirles qué se va hacer.

11% Es regular, ya que normalmente solo nos informa la decisión que él tomó y lo que opinamos nosotros los maestros muy pocas veces es aceptada.



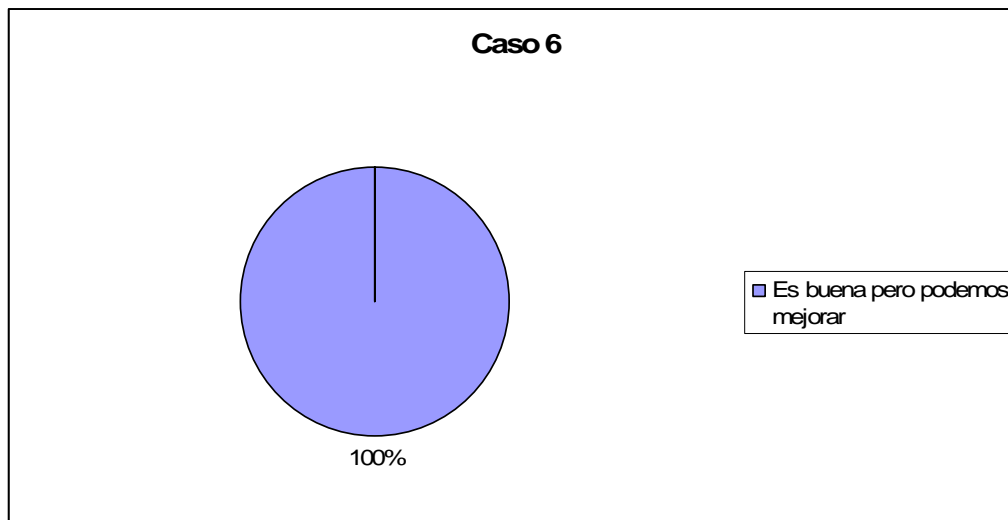
Grafica 28. Caso 4

Caso 5. 95% Es indiferente a los ojos del maestro, ya que siempre se trabaja igual.
5% Es muy pobre y cada quien hace lo que quiere, nadie nos comprometemos a nada.



Grafica 29. Caso 5

Caso 6 100% Es buena pero podemos mejorar si participamos y nos comprometemos todos más al trabajo colegiado.



Grafica 30. Caso 6

En el caso 1 se da un aspecto muy interesante, tienen consejo técnico, participan el director y el maestro, más sin embargo a estos últimos manifiestan su indiferencia argumentando que terminan haciendo lo que el director les ordena, es decir, su práctica está viciada de un autoritarismo más disfrazada de trabajo participativo, estratégico, colaborativo y colegiado, consideramos que la formación del directivo tiene una gran influencia en el desarrollo de sus actividades.

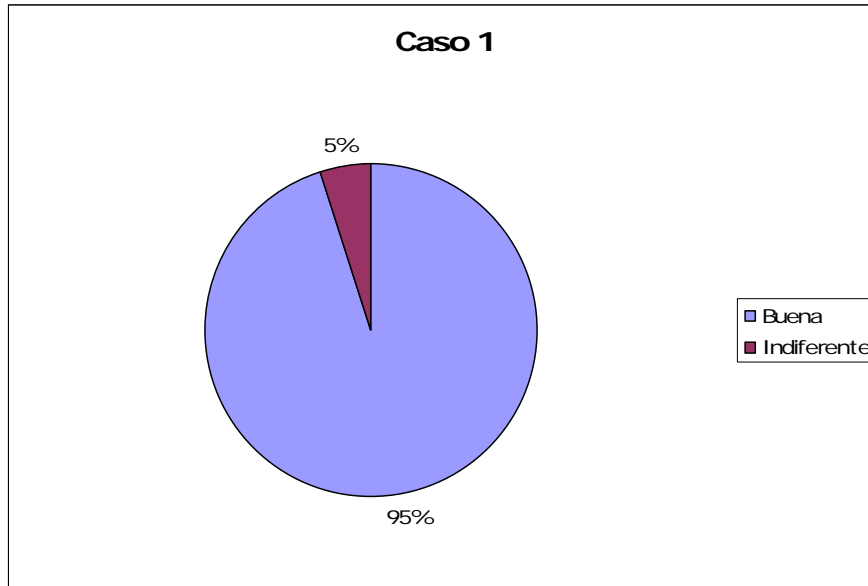
En los casos 3, 4 y 6 tenemos una gran aceptación acerca de la forma en que se lleva a cabo la planeación, más sin embargo como es en el caso 4, los mismos maestros manifiestan que existen compañeros que no se comprometen, podemos establecer que en ocasiones no es culpa del directivo que la planeación no tome el rumbo como debe de ser, sino que existen compañeros maestros que están acostumbrados a disimular su trabajo y sus mismos compañeros de escuela lo manifiestan.

Es notorio como en el caso 5, no se trabaja el consejo técnico, el director desvaloriza a sus maestros en cuanto a capacidades y confía en lo que él hace, ya que por eso es el director, y las respuestas de sus maestros a su cargo coinciden totalmente ya que les es indiferente el trabajo que realiza el director, es un juego de simulación constante, y eso se refleja en la inscripción de alumnado en la escuela, lo cual podemos establecer que definitivamente el papel del director y del maestro como colegiado son fundamentales para el desarrollo de la planeación escolar, y sobre todo en el impacto que tiene ésta en la calidad de la organización escolar.

En el caso 2, la costumbre tiene el papel privilegiado y eso es un vicio en nuestro ver más terrible que la indiferencia ya que ni propone ni hace simplemente la vida entre menos problemas y exigencias es mejor, la rutina ha tomado las riendas de la vida escolar.

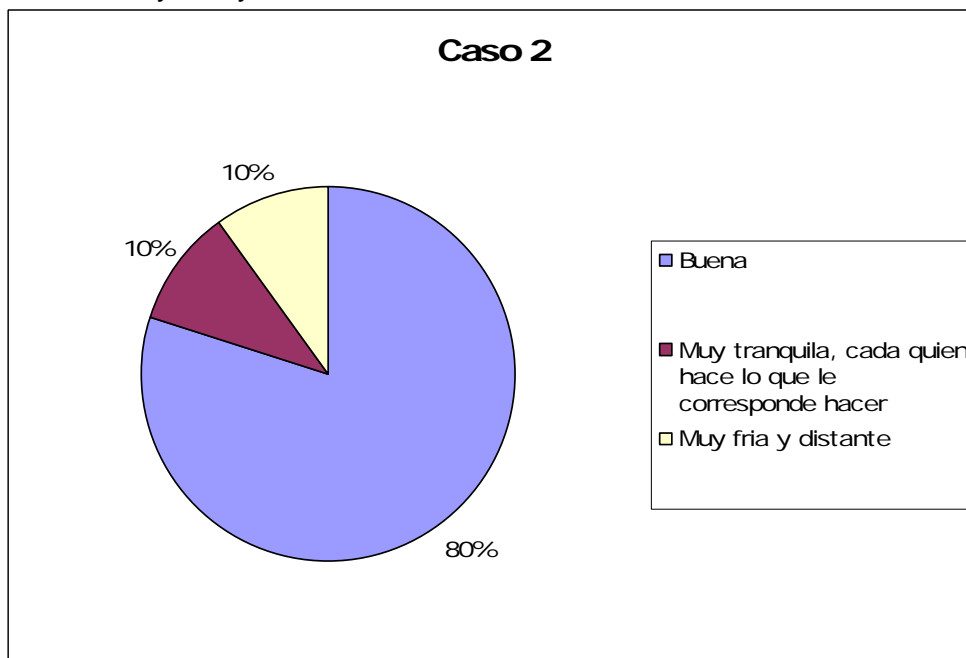
11. ¿Cómo es la relación con el directivo de la escuela?

Caso 1 95% Buena
5% Indiferente



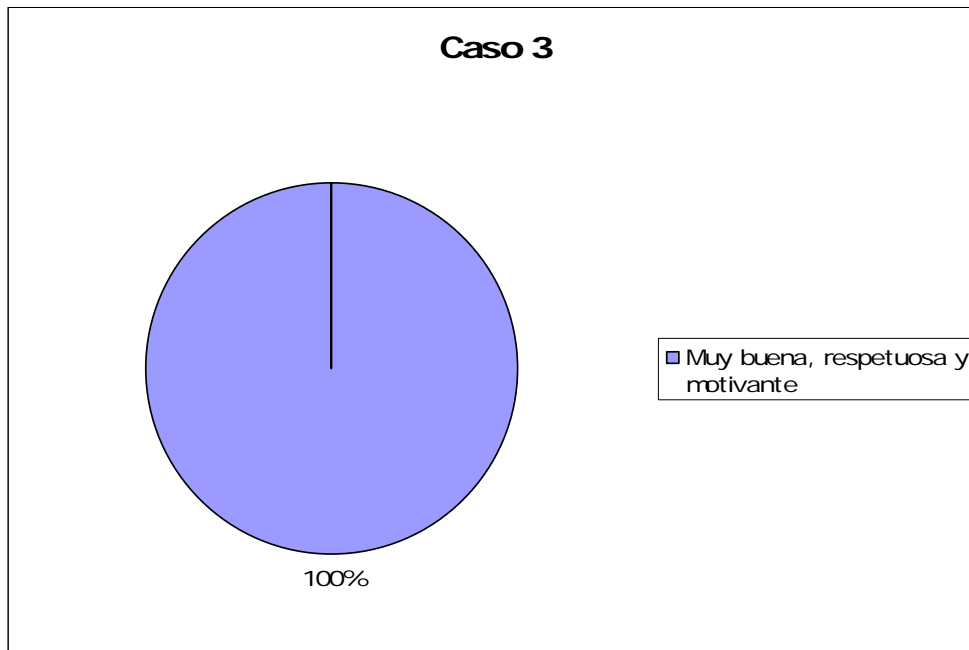
Grafica 31. Caso 1

Caso 2 80% Buena
10% Muy tranquila, cada quien hace lo que le corresponde hacer.
10% Muy fría y distante.



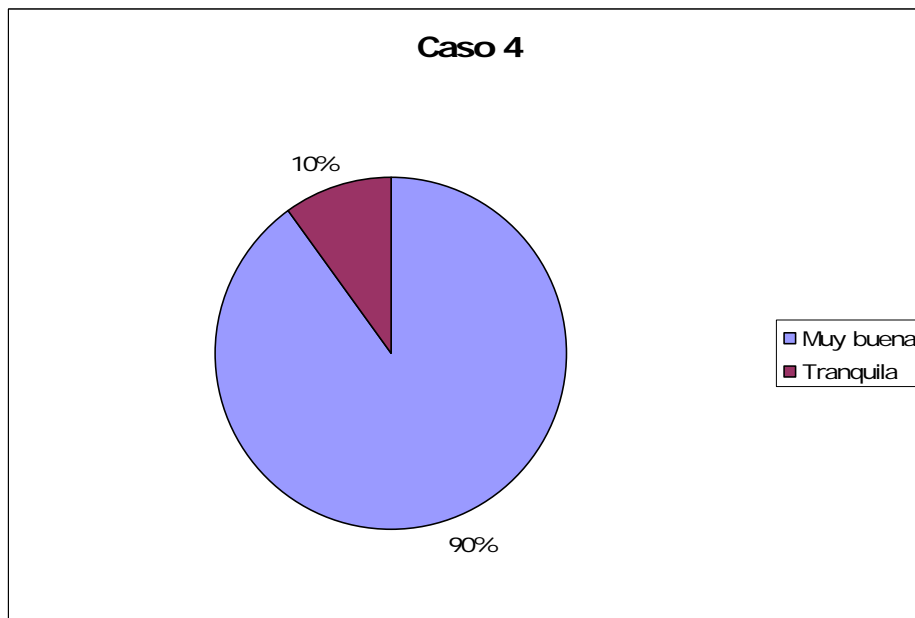
Grafica 32. Caso 2

Caso 3 100% Muy buena, respetuosa y motivante.



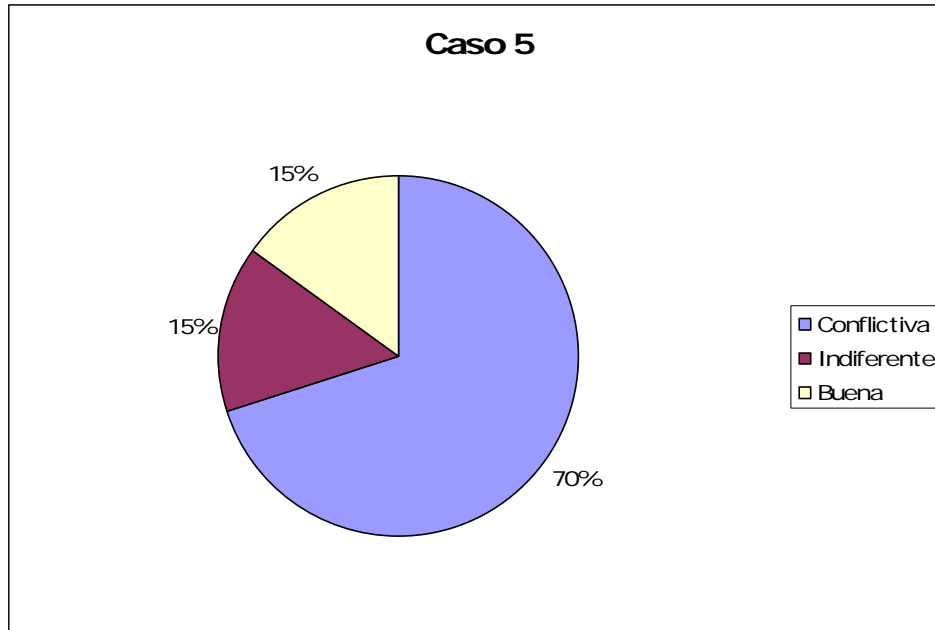
Gráfica 33. Caso 3

Caso 4 90% Muy buena.
10% Tranquila.



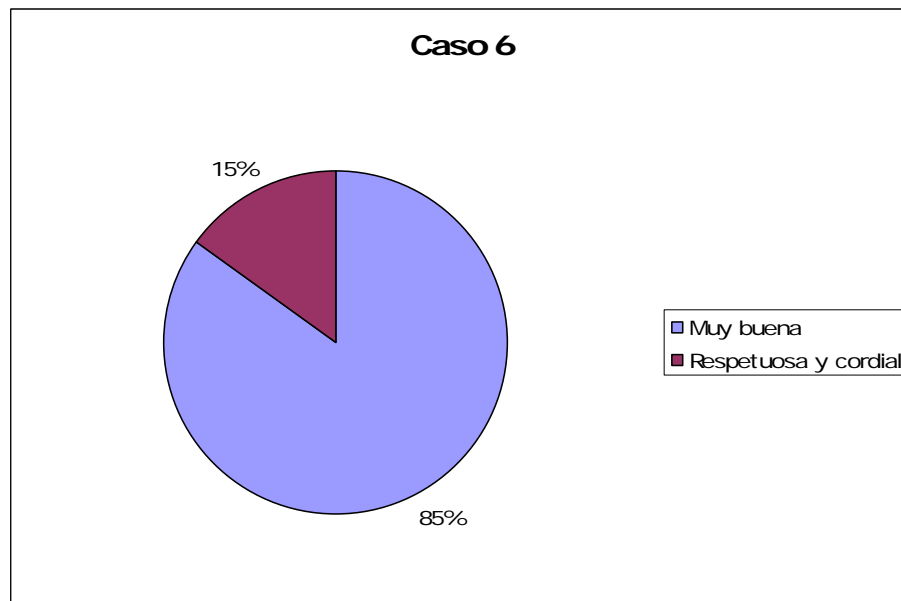
Gráfica 34. Caso 4

Caso 5 70% Conflictiva.
15% Indiferente.
15% Buena.



Gráfica 35. Caso 5

Caso 6 85% Muy buena
15% Respetuosa y cordial.



Gráfica 36. Caso 6

Es realmente importante establecer que en los casos 3, 4, y 6 se siguen manifestando respuestas agradables, en donde se privilegia el respeto y la cordialidad, uno de los motivos por los cuales se presenta esta situación serían por el hecho de sentirse el personal parte del colectivo, porque se sienten importantes dentro de la planeación y la organización escolar de las actividades, porque el director valora las aportaciones de sus compañeros, y porque no sólo en la vida escolar son tomados en cuenta los maestros frente a grupo, sino también al personal de apoyo, quienes forman una comunidad de suma importancia y de gran influencia tanto con los alumnos como con los padres de familia.

Preocupante es el caso 5, es la escuela con la menor cantidad de alumnado, los maestros siempre manifiestan no ser tomados en cuenta por parte del directivo, y más preocupante es el hecho de que el director dice que el tiene la razón por eso es el director, manifestando subjetivamente el ambiente que en el plantel escolar prevalece, muestra de ello son las respuestas que los maestros manifiestan, existe una relación conflictiva en un alto porcentaje y de indiferencia, lo cual dista mucho del pensamiento estratégico y sobre todo de la calidad, ya que dentro de esta palabrita englobamos la equidad y la relevancia, aspectos que no se demuestra su presencia y que lleva a un ambiente hostil, el cual no conduce ni a una planeación ni organización escolar de calidad.

Más sin embargo en los casos 1 y 2 las relaciones sociales son favorables en un alto porcentaje, la indiferencia se manifiesta, si podemos relacionar estas repuestas con las dos anteriores podemos establecer que esta situación es producto tanto de la formación de maestros como de directivos, los cuales responden a patrones que la misma situación que ambos han desarrollado en donde unos terminan haciendo lo que la directora que ordena y otros actúan por costumbre, así les ha funcionado y así es la forma en que deben de seguir por que es mejor que vivir en conflicto.

Este tercer cuestionario tiene como objetivo conocer cómo lleva a cabo el directivo sus planeaciones, desde la forma en cómo se plantean los objetivos, si éstos responden a un diagnóstico, a qué aspectos le dan más relevancia, cómo materializa sus acciones, es decir la parte procedimental de la planeación estratégica.

Es importante tomar en cuenta cómo concibe el directivo el planteamiento, elaboración y evaluación de los objetivos propuestos y cómo fueron estos elaborados, si partieron estos a partir de una problemática o resultaron al azar.

Un factor a analizar en este tercer cuestionario es cómo actúa la planeación en la organización escolar, si existe una relación integradora entre estas dos actividades o se presentan aisladas. Un elemento de suma importancia es la elaboración del proyecto escolar como medio para organizar las acciones escolares que lleven a fortalecer y enriquecer las actividades escolares, en donde cada uno de los sujetos tenga un lugar central dentro del desarrollo de la organización escolar.

TERCER CUESTIONARIO – DIRECTIVOS

1. ¿Los objetivos que se plantean en sus planeaciones son normas que se deben de seguir rigurosamente?
2. ¿Elabora un diagnóstico de la realidad escolar y sus problemáticas antes de realizar su planeación?
3. ¿Cómo organiza la problemática que identificó en el diagnóstico?
4. ¿Cuando no logra un objetivo, cómo concibe su planeación?
5. En sus planeaciones, ¿qué aspectos planea y organiza con más cuidado?
6. Cuando realiza una nueva planeación escolar ¿toma en cuenta las informaciones básicas sobre las fortalezas o debilidades de las planeaciones pasadas?
7. ¿Realiza proyectos escolares como instrumentos para la planeación de sus actividades?
8. ¿Qué aspectos contemplan ellos?
9. El usar proyectos escolares para la planeación de sus actividades ¿les ha favorecido en la calidad de la organización escolar?
10. ¿Por qué de su respuesta anterior?

RESPUESTAS.

1. Los objetivos que se plantean en sus planeaciones son normas que se deben de seguir rigurosamente.

Caso 1	Si
Caso 2	Si
Caso 3	No
Caso 4	No
Caso 5	Si
Caso 6	No

Uno de los planteamientos que establece el enfoque estratégico es que los objetivos no son normas a seguir, no se trata de decir cómo “deben ser” las cosas, sino más bien de generar una estrategia para que la situación actual que se reconoce como problema, pase a tener otras características, *posibles*. No hay una norma absoluta que guía la acción, hay una *imagen objetivo* que da dirección a la acción.

Podemos darnos cuenta que en los casos 3, 4 y 6 llevan esta línea, y si lo podemos contemplar en lo global son los casos que sí trabajan aspectos de la planeación estratégica y lo manifiestan con gran éxito tanto en el porcentaje de matrícula a nivel zona, como en la relación maestro- directivo.

2. Elabora un diagnóstico de la realidad escolar y sus problemáticas antes de realizar su planeación.

Caso 1	No
Caso 2	No
Caso 3	Si
Caso 4	Si
Caso 5	No
Caso 6	Si

El diagnóstico pretende básicamente el establecimiento de necesidades. Desde el punto de vista de la planeación estratégica esto se encuentra vinculado a una explicación global inicial en la cual no sólo se establece el conjunto amplio de necesidades, sino que se vuelve fundamental delimitar aquellos problemas susceptibles de ser abordados, explicar las situaciones a partir de su contexto e historicidad y las reglas del juego que se han elaborado en torno al problema, y estos asuntos solo se pueden trabajar en Consejo Técnico y fomentando el trabajo colegiado. Definitivamente en este punto y haciendo uso de los cuestionarios anteriores el caso 5 está totalmente fuera de este tipo de planeación y los casos 1 y 2, quieren entrar en algunos aspectos, pero a la vez no se cuenta el compromiso en algunos casos por parte del director y en otros por parte del maestro. Y en definitiva los que si están presentes en este tipo de planeación son los casos 3,4 y 6.

3. ¿Cómo organiza la problemática que identificó en el diagnóstico?

Caso 1. No contestó.
Caso 2. Yo resuelvo los problemas que se presentan como puedo, pero no hago Ningún diagnóstico.
Caso 3. Se estudian en Consejo Técnico y se valoran su resolución jerarquizándolos de los más urgentes a los más importantes.
Caso 4. Seleccionamos de acuerdo a su importancia y viabilidad y luego planeamos cómo resolverlos.
Caso 5. Me da igual, no hago diagnóstico, solo resuelvo problemas como se presentan.
Caso 6. En Consejo Técnico, seleccionamos la problemática, por su importancia y viabilidad.

El planteamiento estratégico reconoce que no se puede hacer todo a la vez. Fijar estrategias supone, precisamente, fijarse prioridades para establecer un camino que puede ser o no muy ambicioso, pero de permanente avance. Este momento plantea para el equipo planificador la compleja tarea de seleccionar (En Consejo Técnico) algunos problemas y desechar otros. Como parte del mismo proceso de selección surge la necesidad de explicar sus causas para priorizar el conjunto de problemas que sigan la situación inicial del plan, y para ello se requiere de cierto nivel de preparación profesional, y si podemos contrastar este asunto con la formación de los directivos y de los maestros, en donde se cuenta con mayor promedio de preparación profesional es más fácil abordar estos temas, ya que el pensamiento abierto a cualquier aportación está en las mejores condiciones para analizar problemáticas y estos a su vez solo es factible también cuando el ambiente que prevalece en la escuela como organización escolar es bueno y de cordialidad, ya que en los que se manifiestan indiferencias es muy difícil entrar en acuerdos y sobre todo en soluciones.

Es importantísimo establecer y destacar, que este momento es continuo, hay que mantenerlo al día, porque la realidad cambia constantemente por lo tanto todo el personal debe de estar dispuesto y eso se da cuando éste es tomado en cuenta como parte importante del desarrollo del trabajo escolar, desde la planeación, la organización, la ejecución, la dirección, el control y sobre todo la evaluación fin y principio de una nuevo momento.

4. Cuando no logra un objetivo ¿cómo concibe su planeación?

Caso 1	Un fracaso
Caso 2	Un fracaso total, y me desilusiono mucho
Caso 3	Como una oportunidad de aprendizaje, valorando en qué fallamos para mejorar día con día.
Caso 4	Cómo una experiencia de la cual debemos de aprender para mejorar.
Caso 5	Como una derrota.
Caso 6	Como una posibilidad de aprendizaje, que nos permite evaluar nuestras Fortalezas y debilidades como equipo y como institución.

Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.

El planteamiento normativo argumenta que si no se llega a la meta final, el plan o el proyecto aparecen como un fracaso. Más sin embargo el planteamiento estratégico considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones. Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una ideal diseñada en la “imagen-objetivo” que fija la dirección del cambio. No se postula llegar a ella de una vez y sin etapas intermedias. Más bien se acepta que cada realidad y cada institución tienen sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas y que mientras se mueva hacia la imagen-objetivo se va por el buen camino.

Esta postura la podemos visualizar enormemente en los casos 3,4 y 6 que se enmarcan en los terrenos de lo deseable pero a partir de lo que se tiene y colaborando todos y no toman el hecho de no lograr algo como un fracaso, sino como una posibilidad de aprendizaje, y por desgracia en los casos 1, 2 y 5 se toman como derrota, pero si podemos asociar esta constelación es producto de las relaciones directivo- maestro, que se manifiestan en el ambiente escolar y sobre todo de los niveles de formación académica, los cuales influyen de sobre manera a la hora de actuar sobre algún problema. En este momento dentro del plano estratégico nos manejamos desde cómo es, cómo tiende a ser la realidad y cómo llegamos a ella, por eso es también un modelo dinámico y si podemos relacionar las respuestas que dieron los directores con respecto al concepto que tienen acerca de la planeación estratégica se relaciona muchísimo, no existe la modelitis, y nos realza el concepto de opción, variante y estrategia.

5. En sus planeaciones, que aspectos planea y organiza con más cuidado

Caso 1 El aspecto financiero y administrativo.
Caso 2 El aspecto social, administrativo.
Caso 3 Los aspectos técnicos- pedagógicos, administrativos y sociales.
Caso 4 Los aspectos técnicos- pedagógicos y administrativos.
Caso 5 El aspecto administrativo.
Caso 6 El aspecto administrativo y técnico- pedagógico.

Si relacionamos estos aspectos, podemos establecer, que en la metodología de la planificación normativa ponían el énfasis en la necesidad de introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional, el aspecto administrativo privilegia el existir de la escuela, cuál era el objetivo no tenía importancia, lo que se prioriza es pensar un esquema eficiente para llevarlo a cabo y escribir este esquema en un documento, que principalmente se presenta en este caso a la supervisión escolar, y si lo relacionamos con las respuestas que tanto directivos como docentes dan en los cuestionarios anteriores es precisamente el hecho de la gran actividad de llenar documentación bien y a la primera, para que en la supervisión que es la encargada también mandar la información que de esferas superiores mandan tenga una buena impresión del trabajo que existe, englobando a la organización escolar como un conjunto de buenas acciones administrativas reflejadas en un papel en donde se manejan estadísticas y datos de los alumnos, lo cual es muy prevaeciente en las opiniones de los casos 1, 2 y 5, para ellos la función directiva es dar información que la supervisión manda, y en los casos 3, 4 y 6 es muy notorio el hecho de que es importante este trabajo pero es más importante atender la problemática escolar como equipo, en un ambiente de colaboración y de participación y sobre todo con miras de transformar positivamente el trabajo escolar. No intenta solo administrarla (es decir conseguir y organizar los medios y recursos) sino que se fija como objetivo general mejorarla, es decir sacarla de su rutina e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje.

6. Cuando realiza una nueva planeación escolar toma en cuenta las informaciones básicas sobre las fortalezas y debilidades de las planeaciones pasadas.

Caso 1. En ocasiones.
Caso 2. No, volvemos a empezar.
Caso 3. Claro que si, ya que debemos valorar lo logrado y reestudiar las debilidades presentadas para poder mejorar.
Caso 4. Si, es muy importante tomar en cuenta las evaluaciones pasadas para saber de dónde vamos a partir.
Caso 5. No, no tiene caso tomar en cuenta lo que no se logró, es perder el tiempo.
Caso 6. Si, debemos de partir de lo que ya tenemos para mejorar cada día, de eso depende la calidad escolar.

El partir de lo que se tiene, bueno o malo es un gran principio, si desvalorizamos lo obtenido es perder el tiempo, no podemos mejorar si no aprendemos de los errores, y creemos que ya en este punto de la investigación podemos darnos cuenta que escuelas si están tomando un enfoque estratégico, y cuales no, aprender de nuestros errores es un buen principio para mejorar, dejarlos a un lado es caer en lo mismo, y eso es producto del ambiente que se genera en la escuela, la relación que existe entre el personal y los niveles de participación y compromiso y no tanto de los años de servicio, sino de las ganas y la entrega que se tiene, motivada por supuesto de las relaciones sociales y el compromiso profesional.

7. Realizan proyectos escolares como instrumentos para la planeación de sus actividades.

CASO	1	NO
CASO	2	NO
CASO	3	SI
CASO	4	SI
CASO	5	NO
CASO	6	SI

- Al final de las preguntas 7, 8, 9 y 10 daremos el comentario.

8. Qué aspecto contempla en ellos.

Caso 1.	No contestó
Caso 2.	No contestó
Caso 3.	Diagnóstico, propósitos, objetivos y metas, actividades a realizar (tiempos responsables, recursos y fuentes) estrategias de autoevaluación y coevaluación.
Caso 4.	Diagnóstico, propósitos, objetivos, actividades, tiempos, responsables, recursos, evaluación y seguimiento.
Caso 5.	No contestó.
Caso 6.	Diagnóstico, propósitos, objetivos y metas, actividades, recursos humanos, materiales y financieros, evaluación y coevaluación, seguimiento.

9. El usar los proyectos escolares para la planeación de sus actividades les ha favorecido en la calidad de la organización escolar.

Caso 1	No contestó
Caso 2	No contestó
Caso 3	Si
Caso 4	No contestó
Caso 5	Si
Caso 6	Si

10. Porqué de su respuesta anterior.

Caso 1.	No contestó
Caso 2.	No contestó
Caso 3.	Por que a través del proyecto educativo hemos podido establecer metas, objetivos y generar compromisos compartidos como organización escolar, y al participar todos, la organización toma un sentido real y sobre todo que partimos de lo que tenemos y no de lo que pudiéramos tener y hacer.
Caso 4.	Por que en el proyecto se expresa realmente lo que la comunidad escolar desea , quiere y está dispuesta a hacer para mejorar a calidad de sus acciones, por lo tanto como organización escolar – colectivo- todos estamos dentro de... y sobre todo buscamos como colectivo las estrategias de acción más viables y oportunas para resolver la problemática escolar.
Caso 5.	No contestó
Caso 6.	Por que el proyecto escolar es un instrumento utilizado con flexibilidad, creatividad e iniciativa que la misma organización escolar, plantea, ejecuta y evalúa con el objetivo de mejorar el ámbito institucional y educativo que la escuela desea tener, a partir de las aportaciones que la misma comunidad escolar hace,

Como podemos darnos cuenta en los casos 3, 4 y 6 son las únicas escuelas oficiales, pertenecientes a la zona escolar N° 03 que trabaja en proyecto escolar y por lo que podemos darnos cuenta en el transcurso de sus respuestas buscan que su planeación logre establecer estrategias viables de acción en donde todo el colectivo se comprometa al trabajo, ya que es tomado como parte importante de la comunidad escolar y sobre todo que cada quien le da vida y sentido a la organización escolar.

CAPITULO IV.

LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR, UN RESULTADO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Según el Manual Técnico – pedagógico del Director de Educación Primaria el director es:

“...aquella persona designada o autorizada, responsable del correcto funcionamiento, de la escuela y sus anexos, partiendo de la planeación y seguida de la organización, operación control y evaluación de las actividades que en la institución se realice, actividades técnico- pedagógicas, administrativas y sociales”. (SEP, 1996).

Desde esta postura, la responsabilidad del director, va más allá que sólo ejercer el mando, debe cuidar que los **planes y programas** se cumplan, tomando en cuenta las estrategias que en ellos se sugieren, así como llevar un seguimiento y evaluación de los logros y del bajo rendimiento obtenido en el aprovechamiento escolar de los alumnos y motivar a los maestros a su constante actualización y capacitación (aspecto técnico- pedagógico), trabajar con miras a lograr un “equipo” docente quienes trabajan conjuntamente con los padres de familia con el objetivo de mejorar el nivel académico de los alumnos, así como fortalecer las relaciones sociales entre docentes, docentes -padres de familia y docentes- alumnos, docentes, alumnos- padres de familia-autoridades inmediatas educativas. (Aspecto social). Así pues otra faceta del directivo es cuidar los recursos materiales, humanos y financieros que el plantel tiene y de los cuales debe de dar informes a sus autoridades superiores administrando estos recursos para que sean aprovechados al

máximo con el propósito de elevar el nivel de calidad educativa que se propone lograr la institución y sobre todo el sistema educativo. (Aspecto administrativo).

El abordar el tema de la organización desde una perspectiva educativa, surge como una exigencia implícita a una acción, constituye una evaluación anticipada y conjunta de aportaciones que precisan de una disposición para ser más útiles y verificadas en un tiempo determinado. Equivale a una selección de itinerarios, una forma de trabajar individual y colectivamente, donde todos puedan realizar sus aportaciones.

Por ello, la acción de organización conlleva con anterioridad la acción de planeación, ambas implican claridad, orden disposición, coherencia, ubicación, relación, correspondencia...,es decir, organizar podríamos situarlo en un acto secundario al pensamiento, que resulta de una exigencia de orden de nuestros pensamientos e ideas, que se enmarcan en el proceso lógico de nuevo trabajo y cuyas características vienen dadas por el deseo de objetividad, viabilidad, eficiencia, eficacia y rentabilidad de nuestras acciones, en una trayectoria coherente, lo cual surge en el momento de la planeación y cobra vida en la organización.

El deseo de organizar es la respuesta interna a muchos estímulos. Constituye una búsqueda de satisfacción personal y colectiva. Engloba un orden impuesto por todos y respetado recíprocamente. Sin embargo, al ser un orden dinámico tiene unas características: es polivalente, expresa un modo de ver, conlleva una significación, se hace en función de las necesidades de las personas como colectivo, se adecua de forma espontánea, crea un clima y admite aspectos formales e informales. Es decir, admite distintos puntos de vista, pero todos ellos se acomodan a una lógica que caracteriza al grupo al que sirve, es por ello que la planeación estratégica es de fundamental importancia para lograr una organización de calidad ya que ambos

buscan mejorar y transformar la realidad a partir de lo que se tiene y de lo que se desea lograr.⁹

La organización está al servicio de una comunidad y al mismo tiempo se sirve de ella. Forma parte del ambiente y es ambiente al mismo tiempo. Se encarna en unas personas en las que está presente la eficacia y el progreso. Es un instrumento vivo que se nutre allí donde está, de ahí la complejidad y pluralidad dentro de su unidad interna.

La organización escolar es vista como un instrumento que puede ayudar a estructurar las organizaciones educativas, a la organización pedagógica, así como con el propio funcionamiento de las instituciones educativas, aportando la imprescindible visión que garantiza la estructura y estabilidad de las organizaciones (como colectivo de personas).

Con frecuencia, la organización escolar se difumina en el espacio existente entre las actividades docentes y lo que sería la administración y gestión del centro. Parece claro que la organización escolar puede ayudar a lograr los objetivos de la institución (eficacia) y a rentabilizar los recursos (Eficiencia), teniendo claro que lo que se persigue es un producto educativo (los recursos necesarios para hacer frente a la vida). No estamos hablando solo del éxito académico o éxito profesional, de resultados académicos, se trata de dar cabida a aspectos como la propia satisfacción del profesorado, alumnado y padres (misión y visión).

De acuerdo a Sainz Barrio citado por Doménech, la organización escolar es un campo de saber que se ocupa de los elementos de la escuela y su adecuada disposición para obtener el resultado más eficaz en orden a sus fines, es decir, la educación.

⁹ Doménech, Joan. Jesús Viñas. La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo. Biblioteca de aula. España 1999,

La organización escolar facilita la ordenación de los elementos que configuran el ambiente tomando en cuenta todos los recursos con los que cuenta la institución educativa y propone fórmulas para establecer las relaciones entre ellos, sirviéndose de instrumentos técnicos de la planificación estratégica.

La organización escolar la podemos enfocar en los siguientes tipos: (Gairín, 1996)

- Organización escolar de tipo romántica.

Es vista como aquella en la que todo es posible, en la que los logros se dan basándose en las buenas intenciones de los involucrados, en donde no se ve el conflicto aunque existe; de tal manera que la implementación del plan se puede llevar a cabo sin mayores problemas. Para ellos es mejor dejar las cosas como están, de manera que los medios y metas son elegidos. En tanto que los objetivos y los ideales son impuestos.

- Organización escolar de tipo hegemónica- autoritaria.

Se caracteriza por no considerar el punto de vista de subordinados y ejercer la autoridad más bien basada en el poder que en la razón. En este caso la única organización que funciona es la que corresponde a la opinión de la autoridad. Los objetivos son la supervivencia y la estabilidad. Se concentra en cosas que no deben hacerse convirtiéndose en enemigo de todo tipo de planeación, la parte oficial dicta lo que debe hacerse y así se va a hacer. Lo importante es el beneficio propio no importa cual sea el costo, de tal manera que hay situaciones en las que es mejor no hacer nada que hacer algo. Se consideran que algunos problemas se resuelven solos o bien, desaparecen, cuando no se actúa sobre ellos.

- Organización escolar de tipo hegemónica, tecno- burocrática.

El mando y la organización por medio de reglas suplen al mando por la autoridad personal. En ella existe una preocupación orientada a la conservación del empleo evitando riesgos en lugar de realizar logros. El personal evita comprometerse. Su objetivo es no romper el equilibrio del sistema burocrático para continuar dentro de él, se orienta en su generalidad hacia la rutina argumentando **“así se ha hecho siempre”**. Las metas y los objetivos son elegidos, pero los ideales son impuestos.

- Organización escolar de tipo innovadora, centrada en proyectos.

Es desde nuestra perspectiva una organización con mayores posibilidades de conseguir la plena integración del centro educativo. Este tipo de organización escolar se lleva de manera inteligente e intencionada. La responsabilidad de tales tareas no se adjudica a gremios anónimos sino a mandos responsables en la que los docentes no son solo ejecutores sino al mismo tiempo son consejeros y críticos de su director. El director y los maestros están en el mismo nivel al propiciar el fenómeno en la participación del grupo en las decisiones, enriqueciendo sus actividades con las diversas opiniones. El trato se da con justicia, paciencia, buen humor, se tiene confianza en el personal, dándole libertad para que use su juicio, creatividad e inventiva en las acciones realizadas tanto al interior del aula como de la escuela. Confía en la experimentación y no tanto en la experiencia, idealizando su desempeño futuro. En ese sentido su objetivo es desarrollarse y su clave los ideales, la planeación y la organización va orientada en el cumplimiento del proyecto escolar, mismo que se construye con la participación de los sujetos.

En relación a la planeación y el impacto que tiene ésta en la calidad de la organización escolar conviene enfatizar cuatro notas importantes, y que se

relacionan con las respuestas que los directivos y los maestros no dieron y relacionado con la teoría tenemos: (Doménech y Viñas, 1999).

- Realidad escolar.
- Elementos.
- Modos de interrelación.
- Eficacia educativa.

Realidad escolar. La consideramos como sinónimo de núcleo constituido específicamente para proporcionar educación sea ésta formal o no formal.

Elementos. Objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno.

Modos de interrelación. Entendido como el conjunto de operaciones interactivas entre los elementos durante los procesos de gestión, es decir, planificación, distribución de tareas, actuación, dirección / coordinación, control etc.

Eficacia educativa. La actuación interdependiente de los elementos en el marco de una tipología escolar concreta se realiza con el propósito de desarrollar un proyecto escolar. Esta es la finalidad primordial de las organizaciones escolares, que estará orientada indudablemente bajo un enfoque estratégico.

De acuerdo a Doménech y Viñas estos cuatro elementos dan vida a la organización escolar, y de acuerdo a la forma de presentarse se relacionan con la planeación, lo cual se muestra en el siguiente cuadro.

RELACION DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR CON LA PLANEACION.

SUSTENTADO EN	TIPO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR	RELACION CON LA PLANEACION
HUMANISMO	ROMANTICA	Se asocian al reactivismo se inclinan por aquella planeación que ya conocen y que no les causan mayor problema.
EJERCICIO DEL PODER POR EL PODER MISMO	HEGEMONICA AUTORITARIA	Se caracteriza por no considerar las opiniones de los subordinados y ejercer la autoridad centrada en en el poder que en la razón. Se inclina al inactivismo ya que trata de sujetarse a una posición firme que le permita la supervivencia y la estabilidad.
RACIONALIDAD	HEGEMONICA- TECNO BUROCRATICA	Para los preactivistas es fundamental No romper con el equilibrio del sistema burocrático, aunque están en contra de él temen hacerlo ya que pueden perder su puesto. Tienden a actuar como la autoridad lo indique.
PARTICIPACION DE LOS SUJETOS Y EL CONOCIMIENTO	INNOVADORA CENTRADA EN PROYECTOS	Asociación al interaccionismo que surge del esfuerzo consciente de los sujetos por crear y definir su propio proyecto, es LA PLANEACION ESTRATEGICA que parte de la actitud, la misión, la visión , el trabajo participativo y el libre compromiso y responsabilidad personal basándose

El proceso de planeación regula en cierta medida la vida en la organización escolar, le da el estilo propio en cuanto organización. Su papel está definido por los miembros de la misma, en cuanto grupo, colectivo, equipo, conceptos que se manejan a fondo en la planeación estratégica, *liderazgo, estilos y niveles de comunicación, ejercicio de control, modo de la resolución de conflictos, tipo de coordinación interpersonal e interniveles, formas de incentivar para motivar a los*

maestros y al personal de apoyo, mecanismos de selección de acuerdo a capacidades, habilidades y actitudes, el manejo de las relaciones de poder, son solo algunos aspectos que impactan en la calidad de la organización escolar y son elementos que desde la planeación se contemplan.

El estudio de la organización escolar debería ir encaminado hacia la determinación del campo técnico administrativo en el cual se aborda la eficiencia, los resultados, las normas, las funciones, las estructuras, la tecnología y administración de recursos, el rendimiento y las inversiones, en el aspecto psicosocial se detectará la vitalidad y salud del colectivo que dependen de alguna manera de la buena administración de los recursos humanos, pero también las creencias, los valores, las opiniones y motivaciones, la comunicación y el liderazgo, la creatividad y toma de posiciones.

Desde una perspectiva operativa y basada en la planeación estratégica, la organización escolar estudia la interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo. Destacamos que dentro de la organización escolar se analizan los elementos en sí mismos por sus cualidades y/o fortalezas (profesor, alumno, espacio, etc.), así también en función del objetivo planteado, a partir del diagnóstico hecho de la realidad educativa, la visión y la misión que se persiguen como colectivo.

Hablamos de realidad escolar y no de escuela para enfatizar que la organización escolar comprende, por lo tanto el análisis de la realidad de la educación formal y no formal siempre que en ellas haya un proceso sistemático de aprendizaje.

La Organización escolar (SEP, 1981), bajo una perspectiva estratégica es entendida como ordenación de realidades específicas en donde se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El carácter dinámico de la organización: acción más que estructura.
- Papel instrumental al servicio de la escuela como entidad compleja: totalidad integradora.
- Ordenación o disposición adecuada de elementos: orientación a la calidad (en términos de eficiencia, eficacia relevancia y equidad)
- La acción escolar, la educación, el proyecto educativo y el proyecto escolar como núcleos integradores.

Con lo anterior establecido podemos definir teóricamente cómo impacta la planeación en la calidad de la organización escolar, a este punto podemos mencionar lo siguiente:

- La organización escolar estudia la interrelación más adecuada de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vista a conseguir la mejor realización de un proyecto escolar, realidad que es estudiada desde el momento que se realiza el diagnóstico para poder realizar la planeación desde una perspectiva estratégica.
- Consideramos que al hablar de planeación estratégica hablamos de compromiso del colectivo el cual se ve reflejado en la acción y esta se lleva bajo los lineamientos de la organización escolar en cuanto a factores como clima escolar vivido, materiales con los que se cuentan, preparación académica por parte del personal para afrontar la situación escolar.
- La organización escolar supone, considerar el conjunto de funciones que conlleva la actividad organizativa. Al estudiar el impacto que tiene la planeación en la calidad de la organización escolar se analiza desde la determinación de los objetivos que cada institución tiene, la delimitación de estructuras y el conocimiento del sistema, la distribución de funciones y

dentro de ésta el colectivo deberá de analizar los procesos de comunicación y de toma de decisiones que como equipo tienen.

- La organización escolar toma en consideración aspectos de la escuela que se deben planearse tales como: elementos humanos, materiales, funcionales (fines, normatividad y tiempos). Aspectos administrativos, evaluación y seguimiento.
- *La organización escolar analiza los modos de interrelación de los elementos que conforman una realidad, pero lo hace siempre bajo el prisma de conseguir la mayor eficiencia y eficacia.* Por ejemplo no se trata de planificar los recursos humanos sino de encontrar la estrategia adecuada para la planificación más efectiva que pueda hacerse de los recursos humanos para una situación específica y lograr los mejores niveles de calidad posible.

La organización escolar cumple dos funciones: crear un servicio o un producto eficiente y proporcionar satisfactores a sus miembros, de ahí la importancia de conocer en qué medida la planeación estratégica ayuda a que la organización sea de calidad y para ello realizamos una encuesta a los profesionales de la educación de la zona escolar N° 03, es decir, directivos, docentes y personal de apoyo que trabajan en las escuelas oficiales y así conocer esta cuestión. El objetivo es conocer las siguientes categorías las cuales son base de la planeación estratégica: el liderazgo que el directivo maneja, la interrelación de los sujetos, el trabajo colegiado, el ambiente de orden y cooperación que se genera en el plantel solar, la responsabilidad compartida, la función del proyecto escolar, pero lo más importante son los niveles de evaluación y continuidad de las actividades que se presentan ,datos que se muestran a continuación, es preciso establecer que existen palabras subrayadas las cuales representan los aspectos más sobresalientes de la planeación estratégica y los cuales son acciones que el directivo toma en cuenta para la organización del trabajo escolar. Con los datos arrojados en esta última parte de la

investigación y los datos estudiados anteriormente podemos establecer los grados de relación que existen en cada una de las escuelas entre la planeación y la organización, cada una de estas actividades tiene funciones diferenciadas pero integradas a la vez con el propósito de elevar al calidad de la educación.

1. El director ejerce fuerte liderazgo.

	Si	No
Caso 1	10	3
Caso 2	7	2
Caso 3	16	
Caso 4	10	
Caso 5	2	9
Caso 6	9	1

2. Cuando planean sus actividades escolares todo el personal se interrelaciona tanto en la planeación como en la ejecución.

	Si	No
Caso 1	3	9
Caso 2	2	7
Caso 3	16	
Caso 4	10	1
Caso 5		12
Caso 6	9	1

3. En su escuela prevalece el clima del trabajo colegiado.

	Si	No
Caso 1	10	2
Caso 2	5	4
Caso 3	16	
Caso 4	9	2
Caso 5	3	8
Caso 6	9	1

4. Existe un ambiente de orden de disciplina y cooperación en la escuela donde usted trabaja.

	Si	No
Caso 1	11	1
Caso 2	8	1
Caso 3	16	
Caso 4	11	
Caso 5		11
Caso 6	10	

5. En el proyecto escolar que trabajan en su escuela, los objetivos están claros y bien planificados de acuerdo a su realidad.

	Si	No
Caso 1		13
Caso 2		9
Caso 3	16	
Caso 4	11	
Caso 5		12
Caso 6	10	

6. Se cuenta con el apoyo de los padres de familia en el trabajo escolar.

	Si	No
Caso 1.	9	4
Caso 2	9	
Caso 3	16	
Caso 4	8	3
Caso 5		12
Caso 6	10	

7. Cada uno de los integrantes del colectivo escolar asume sus responsabilidades y roles en las actividades planeadas.

	Si	No
Caso 1	10	3
Caso 2	7	2
Caso 3	16	
Caso 4	8	3
Caso 5	1	11
Caso 6	10	

8. Se realizan constantemente evaluaciones de los logros y fracasos obtenidos en cuanto al desarrollo de las actividades

	Si	No
Caso 1	13	
Caso 2	8	1
Caso 3	16	
Caso 4	11	
Caso 5		12
Caso 6	10	

9. Existe continuidad en las actividades planeadas.

	Si	No
Caso 1	13	
Caso 2	7	2
Caso 3	16	
Caso 4	9	2
Caso 5		12
Caso 6	10	

10. La organización escolar del plantel donde usted trabaja ha mejorado cuando previamente planea estratégicamente las actividades escolares a realizar.

	Si	No
Caso 1	13	
Caso 2	9	
Caso 3	16	
Caso 4	11	
Caso 5	5	7
Caso 6	10	

Dentro de esta encuesta se subrayaron las palabras más importantes en cada una de las preguntas, éstas son las claves que toma en cuenta la organización escolar y para interpretar las repuestas dadas, se presentara el siguiente cuadro de concentrados con el objetivo de tener un panorama general y poder apreciar cómo la planeación impacta en la organización escolar de calidad y los resultados de ésta se ven reflejado en aspectos tales como la demanda de alumnado, el número de maestros promovidos en carrera magisterial, el ingreso a escuelas de calidad, y los resultados del IDANIS, son los aspectos más relevantes que se presentan en las escuelas y parten de una buena planeación y tienen su gran impacto no solo en la organización escolar, sino también en la proyección del plantel ante la sociedad.

Como resultado de esta investigación evaluativa pudimos darnos cuenta los alcances que tienen las planeaciones no solo en cuestión de tiempo, sino también de espacio y colaboración, es decir, las dimensiones de las mismas, los grado de innovación a los que el directivo está dispuesto a llegar junto con su personal docente y de apoyo.

En el cuadro que a continuación se presenta, se pretende dar valore cualitativos y cuantitativos de los alcances de una buena planeación en la organización de calidad, valores que se manifiestan desde el número de la población escolar, la cantidad de maestros promovidos en carrera magisterial, lo cual habla de una constante y permanente actualización por parte de ellos, así como los resultados del IDANIS, resultados que van enormemente enlazados con los niveles de trabajo colaborativo, colegiado, planeación, organización, comunicación y relaciones interpersonales. Gracia a la investigación educativa, la cual conlleva mucho trabajo de campo y teórico pudimos obtener estos datos, con la finalidad de evaluar el impacto de la planeación en la calidad de la organización escolar.

Aspectos en que se refleja el impacto de la planeación en la organización escolar de calidad.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
Turno de trabajo	Matutino	Vespertino	Matutino	Matutino	Vespertino	Vespertino
Número de alumnos	176	156	400	288	87	198
Escuela de calidad			X	X		X
Resultado de la prueba IDANIS	Aceptable	Aceptable	Suficiente	Suficiente	Inaceptable	Suficiente
Maestros promovidos en Carrera Magisterial	6	4	12	6	4	7
Promedio de aprovechamiento escolar	8.7	8.9	9.6	9.3	6.9	9.1
Aprovechamiento de recursos	Bueno	Bueno	Excelente	Muy bueno	Malo	Muy bueno
Relación del personal	Respeto	Respeto	Respeto y compromiso	Respeto, colaboración	Indiferencia	Colaboración y responsabilidad
Apoyo de los padres	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Indiferente	Muy bueno
Liderazgo del directivo	Permanente	Tolerable	Moderado	Permanente	Intolerable	Permanente
Responsabilidad del personal	Buena	Buena	Excelente	Excelente	Regular	Muy buena
Evaluación de las actividades	Constante	En ocasiones	Constante	Constante	Nula	Constante
Impacto de la planeación en la calidad de la organización escolar	Parcialmente visible	Visible	Totalmente visible dentro de la vida escolar	Totalmente visible dentro de la vida escolar	Nula	Totalmente visible dentro de la vida escolar

CONCLUSIONES.

En este apartado se dan a conocer el conjunto de conclusiones generales las cuales se fueron construyendo a través de la elaboración del presente documento. Por supuesto al leerlas en forma aislada pueden resultar aparentes juicios de valor, sin embargo se parte del supuesto de que el lector antes de llegar a esta parte ha revisado los capítulos previos. Como hemos mencionado este trabajo es una sistematización de nuestra experiencia, de lo que hemos aprendido en nuestro trabajo cotidiano con los directivos de educación primaria de las escuelas oficiales, perteneciente a la zona escolar N° 03, así como de los cuestionarios y entrevistas aplicados y la investigación documental, realizada, los cuales nos permitieron obtener información y confrontarla entre el ser y el deber ser para fortalecer y enriquecer nuestro trabajo como supervisión de esta zona.

Los capítulos que se abordaron son el resultado del conjunto de nuestras experiencias y en ese sentido son por sí mismos ya un conjunto de conclusiones. La misma intencionalidad con la cual fue escrito cada uno de los capítulos indica nuestra forma de concebir el problema de la formación y acción directiva en relación con la planeación y el impacto de ésta en la calidad de la organización escolar.

Así pues tenemos que:

- La práctica directiva debe ser analizada como una práctica profesional contextualizada histórica y socialmente.
- Derivado de nuestra experiencia encontramos que los 6 directivos de la zona escolar N° 03 en estudio, se enfrentan al problema de la planeación con un conjunto de ausencias que muchas de sus experiencias en ese terreno han sido desestructuradas.

- Se requiere de una formación y actualización permanente que problematice la propia actividad directiva y a la vez de un proceso sistemático y minucioso de capacitación y no como un proceso asistemático de autoaprendizaje, derivado de un enfrentamiento con la realidad pero sin las bases teóricas – conceptuales mínimas.
- Si bien la planeación es de alguna manera inherente a la actividad humana, ésta se incorpora en educación desde una perspectiva crítica. Donde en la búsqueda de un desarrollo acelerado y la satisfacción de algunas necesidades con el menor costo posible, así como el incremento de la eficiencia para el sistema educativo se ha olvidado la posibilidad o necesidad de modificar los esquemas fundamentales del mismo.
- En todo ejercicio de planeación se hace una serie de consideraciones sobre el futuro, sobre la posibilidad de racionalizarlo y de influir o no en él.
- Establecimos la necesidad de la formación directiva, después de haber analizado que en el proyecto modernizador, él mismo había sido una figura realmente olvidada como elemento de actualización en cuanto a su función directiva, más sin embargo como colegiado sí se le dieron herramientas acerca de la planeación estratégica.
- Como una más de las contradicciones del sistema educativo, es que no se forma al directivo para ocupar un puesto de dirección escolar, sino que éste sobre la marcha de su hacer se va capacitando o simplemente toma prácticas heredadas y las pone en acción en su ámbito escolar, argumentando que si en otros sirve y da buenos resultados en su ambiente por qué no.

- Se ha demostrado que en la solución a este problema se debe considerar las ausencias o deficiencias que en materia de planeación tienen los directivos, donde no sólo debe partir de buenas intenciones, ni del establecimiento de cursos breves y aislados, sino que es obligado reconocer las complejidades propias del campo de la planeación, tanto en lo teórico como en lo práctico.
- La planeación Educativa en gran medida es la base del éxito de las acciones que se realizan al interior de una escuela como producto del trabajo el colectivo, por lo que el conocimiento y práctica que de ésta se tenga, permitirá incidir favorablemente en la calidad de la organización escolar y en el desarrollo de la vida académica.
- La innovación no debe plantearse en términos del cambio por el cambio mismo.
- La innovación debe originarse en el entendimiento y comprensión del espacio social en que se pretende incidir, de lo que se pretende planificar. Del conocimiento e interpretación de lo normativo y de la puesta en juego de la creatividad y del saber en la construcción de escenarios deseables y posibles y de los caminos para acceder a ellos.
- En el ejercicio de la planeación debemos considerar que además de los encargados formalmente de la planeación, como es el directivo, hay otros actores internos y externos a la realidad educativa que también deben intervenir en la planeación escolar, como son los maestros, los padres de familia y los alumnos.

- En determinadas circunstancias, el tiempo se convierte en un factor tan importante para iniciar una acción, que no hay posibilidad de destinarlo a la planeación.
- El proceso de mejoramiento de la calidad parte del reconocimiento de un problema, que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela. Esta preocupación por el problema debe generar ideas de cómo resolverlo. Estas ideas deben convertirse en un plan, y por obvias razones, este plan lleva inmerso un proceso llamado planeación el cual va orientado hacia el trabajo de equipo, estabilizar proceso y diseñar resultados deseados para prevenir la aparición de otros problemas.
- El factor de formación profesional es determinante en el estilo de planeación por los resultados que arrojó la presente investigación en nuestro universo de estudio, podemos establecer que a mayor formación existe mayor apertura al cambio para mejorar, no al cambio por el cambio mismo, además toman en cuenta más a todos el personal que labora en la misma institución y el trabajo siempre parte de lo que se tiene hacia lo que se desea tener, haciendo previamente un diagnóstico de la realidad.
- Es importante para el desarrollo de la planeación, crear ambientes de trabajo, propicios donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación, entendiendo ésta última, como la aportación de ideas y sugerencias, que sean propuestas alternativas para incidir en los problemas que aquejan la vida escolar, así también, donde se aliente la tarea de los otros y se conozca que todos somos importantes.
- El director es el responsable directo de desarrollar y fortalecer el trabajo colegiado, como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde nos reconocemos como profesionales de la educación,

pero a la vez como seres humanos, con un grupo de deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

- Es necesario e indispensable que tanto directores, como maestros, personal de apoyo y padres de familia, entendamos que la toma de decisiones es un juicio que se hace sobre el valor de la información de la cual disponemos y sobre la convivencia de algunas alternativas construidas grupalmente, las que conforman un abanico de opciones con limitantes y posibilidades para llevarlas a la práctica.
- Para una buena planeación debemos de asumir el juego de roles, con la mira de lograr los objetivos educacionales de la institución, reconociendo que somos parte de ella y que el trabajo compartido que realizamos establece intercambios de toda índole y que le dan funcionalidad a una organización escolar creada y desarrollada por nosotros mismos.,
- Si consideramos que al estructurar y desarrollar el proyecto escolar, estamos realizando al mismo tiempo vida académica, formación y autoformación de la comunidad escolar desde la propia institución o centro de trabajo, es necesario fortalecer la planeación escolar a través de la capacidad para problematizar la realidad, crear nuevas preguntas frente a viejos problemas, dar soluciones a problemas ya existentes y sobre todo que cada uno de los actores de la educación puedan argumentar el sentido de su trabajo.
- Es fundamental que se modifique la normatividad que complete a la práctica directiva, es importante establecer una mejor definición de sus funciones y que en los mecanismos de selección de los mismos se

incorporen procesos formativos, y procesos de inducción a la práctica directiva.

- Resulta de particular importancia abandonar la lógica del sentido común en la elaboración de proyectos y planes. Tal argumentación parte del supuesto de que el ejercicio de la planeación es trivial y se puede resolver partiendo únicamente de buenas intenciones, es importante que el Sistema Educativo forme personal profesional que pueda conducir con mayor coherencia la elaboración de proyectos de acción y más aún que en la ejecución de los mismos los sujetos involucrados (directivos, profesores, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) tengan un lugar privilegiado.
- A mayor participación por parte del todo el personal que labora y esta involucrado en la vida de la escuela la elaboración de la planeación estratégica de las acciones mayor será el impacto en la calidad de la organización escolar ya que nos objetivos son viables, debido a la previa elaboración de un diagnóstico de la realidad, y la presencia de actividades jerarquizadas de acuerdo a las necesidad y sobre todo que el personal se encuentra involucrado tanto en la planeación de las acciones como en la ejecución de los mismos, todos son miembros activos e importantes en la organización escolar.
- La organización no solo puede considerarse como un marco o agente educativo, también puede pensarse como el resultado de un proceso de mejora o como un objeto sobre el que se interviene. Debemos de hablar de organización escolar que aprende, cuando nos referimos al tipo de organización capaz de aprende de sus errores y de configurarse de manera distinta a como es en un momento determinado, esto es, una

organización inteligente que tiene la capacidad de transformarse permanentemente.

- No todo es previsible y planificable en la vida organizacional. Hay situaciones rutinarias y relativamente fáciles de solucionar pero también las hay complejas cuya solución requiere la puesta en funcionamiento de nuevas habilidades. Se plantea así un desafío a la organización que tan sólo puede ser superado a partir del aprendizaje. Más que decidir lo que vamos a hacer en el futuro, parece necesario tomar ahora las medidas que nos pongan las estrategias deponer decidir adecuadamente, partiendo de dónde estamos y hacia donde vamos.
- La organizaciones escolares más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario.
- Un centro escolar no es fuerte por el éxito que ha alcanzado sino por la capacidad que puede tener de lograr nuevos logros cuando sea necesario. Por todo ello, conseguir una organización que aprende es un propósito cada vez más valioso en los períodos de grandes cambios en el entorno escolar como los que estamos viviendo en los últimos años.
- El objeto de estudio de la Organización Escolar es el clima escolar percibido como proceso de conflicto que se detecta a partir de un diagnóstico de la realidad.
- Dentro de todo el proceso de investigación pudimos constatar que las escuelas que llevaban a cabo una buena planeación de sus actividades y sobre todo basada en la planeación estratégica ésta tenía un impacto

enorme en la calidad de la organización escolar, manifiesta en aspectos de demanda educativa, aprovechamiento escolar, relaciones efectivas entre los miembros de la institución, participación de los padres, fortalecimiento del trabajo colegiado, cooperativo, comprometido y participativo de todos y cada uno de los miembros de la escuela, los recursos son más y mejor aprovechamos en beneficio de nuestros clientes principales y más importantes , LOS ALUMNOS.

- Los resultados de una planeación y organización escolar e calidad se ven reflejados en: el ambiente laboral que se percibe en cuanto a las relaciones humanas entre iguales y entre los miembros de la misma comunidad educativa, la respuesta ante las actividades y el compromiso y responsabilidad al realizarlas, el aprovechamiento escolar de los alumnos reflejado en los resultados del IDANIS, la cantidad de alumnado que posee la institución (demanda educativa), los resultados de promoción en carrera magisterial pero sobre todo en la participación continua y permanente del personal que labora en la institución, de los padres de familia y de los alumnos.
- El realizar esta investigación en la cual el campo de estudio es mi propio ambiente de trabajo, me ayudó a detectar los puntos débiles del quehacer educativo de los centros escolares pertenecientes a la zona escolar N° 03, así como el conocer qué tipo de relaciones de trabajo prevalecen entre el directivo, el maestro, los padres de familia y los alumnos y la trascendencia de ésta en la planeación y la organización escolar. La tarea más importante dentro del trabajo de la supervisión será la d promover la convivencia, el trabajo colectivo y la auto y coevaluación para atender las necesidades y problemas educativos que cada uno de los centros escolares presentan.

Es importante reflexionar sobre la práctica y experiencias docentes, estableciendo intercambio con los otros profesores no solo del mismo centro de trabajo sino también del resto de la zona escolar, para encontrar opciones de solución a los problemas que enfrentan en la vida cotidiana escolar.

El compromiso: fortalecer la participación productiva y creativamente tanto en la planeación como en la organización y realización de las actividades escolares, estableciendo contacto con los padres de familia y con la comunidad en general. Así también valorar el trabajo colegiado de profesores y directores como medio de actualización y superación profesional, que apoya el desarrollo de la escuela y proporciona identificación y satisfacción por el desempeño profesional.

Ser capaz de reflexionar sobre la realidad que me rodea, analizarla críticamente y asumir compromisos personales en la transformación de dicha realidad es un gran reto, pero se capaz de integrarme de manera productiva y creativa en el mundo del trabajo escolar y de las relaciones sociales afectivas, sanas y constructivas es un gran reto profesional y gracias a este trabajo de investigación pude darme cuenta de lo importante que somos cada uno en un todo que es la escuela.

BIBLIOGRAFIA.

Akcoff. Russell. Concepto cambiante de la planeación. Pp. 69-75. México 1990.

Antúnez Serafín. 1998, Claves para la organización de centros Escolares. Editorial Horsori. Barcelona.

Asthon, Patricia. 1980. Los objetivos en la práctica educativa. Una orientación para profesores. Anaya /2. Madrid, España.

Cárabes- Reid. 1979, Fundamentos Políticos - Jurídicos de la Educación en México. Editorial Progreso. México D. F. CESU. UNAM.

CONALTE. Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria. México. Consejo Nacional Técnico de la Educación, 1989- 1994. (Modernización Educativa).

Diario Oficial de la Federación. Ley sobre Planeación General de la República. 12 de julio de 1939. México DF. 1980. p.16.

Diario Oficial de la Federación. Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. Decreto de aprobación Del Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000. Mayo de 1995.

Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Programación y Presupuesto. LEY DE PLANEACION. México 5 de enero de 1983.

Díaz Barriga Ángel. El currículo universitario del nuevo milenio. SEDESOL. U de G, UNAM, México, 1993.

Diccionario de las Ciencias de la Educación. Publicaciones Diagonal Santillana para Profesores. México. DF. 1985.

Didriksson Takayanaqui, Axel. La planeación de la educación en México. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán Sinaloa, México 1987.

Doménech, Joan. Jesús Viñas. La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo. Biblioteca de aula. España 1999.

Gairín Sallán Joaquín. La Organización Escolar: Contexto y Texto de actuación. Ed. La Muralla, S. A. Madrid 1996.

Guevara Niebla Gilberto. "La catástrofe Silenciosa". Fondo de Cultura Económica 1992.

Guevara Niebla, Gilberto y Patricia de Leonardo. Introducción a la Teoría de la Educación. Biblioteca Universitaria Básica. UAM. Editorial Trillas. México 1991.

Guevara Niebla, Gilberto y Néstor García Cancini. La educación y la cultura ante el Tratado de Libre Comercio. NEXOS. Nueva Imagen. México 1992.

H. Weiss Carol. Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. Editorial Trillas. Septiembre de 1997. México.

Ibarra Ibarra, Sonia. La educación en Jalisco durante el proceso modernizador 1992- 1994. El Colegio de Jalisco. Educación Jalisco. Guadalajara, México, 1994.

Kaufman, Roger. Guía práctica para la planeación en las organizaciones. Editorial Trillas. México. DF. 1997.

L. Morrissey Geoge. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Person Educación México 1996.

Martín Bris, Mario. Organización y Planificación Integral de Centros. Educación infantil, primaria y secundaria. Editorial Escuela Española. España 1996

Porter Galeta, Luis, 1992, "Manual para la elaboración de un plan estratégico": UAM. Xochimilco, México

Pescador Osuna, José Ángel. Aportaciones para la modernización educativa. Universidad Pedagógica Nacional, 2° edición, México 1994.

Rodríguez Flores, María E. Función directiva escolar. Guía de autoperfeccionamiento. Ediciones Castillo. México 1998.

Rojas Soriano, Raúl. Formación de investigadores educativos. Una propuesta de investigación. Plaza y Valdés. México 1993.

Rojas, Rosa. Planeación: búsqueda y encuentro. Las Universidades Públicas en México. Tomo II. Universidad de Guadalajara, Jal. 1991.

Santoyo Muñoz César. Conceptualización y metodología de la planeación estratégica. Primera edición. México 1994. Pp. 47-53.

SNTE. Estados de Conocimiento. La investigación Educativa en los Ochenta. Perspectiva para los Noventa. Política Educativa y Científica. Educación y Valores. Cuaderno 19, 20, 23. 2° Congreso Nacional de Investigación Educativa. México 1993.

SEP. Manual de la organización de la escuela de educación primaria 2. México. DF. Septiembre de 1981.

SEP. Manual Técnico- pedagógico del director del plantel de educación primaria. Proyecto estratégico 5, fortalecimiento de la capacidad técnico administrativa de los directivos escolares. México, 1986.

SEP. Poder ejecutivo Federal. Programa para la modernización educativa, 1989-1994. Separata. Educación Básica. México 1989.

SEP. Programa para la Modernización educativa. México 1989.

SEP. Hacia un nuevo modelo educativo. México. Consejo Nacional Técnico de la Educación. 31 de julio de 1991.

SEP. Guía de apoyo para el directivo de Educación Primaria. Septiembre 1992.

SEP: Programa para elevar la calidad de la educación primaria. Documento de actualización. Coordinación Nacional. México 1992.

SEP. Programa Emergente de Actualización para el Maestro. Guía de apoyo el Director. Educación Primaria. 1992.

SEP. Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación. México. Agosto de 1993

SEP. Programa de actualización del Maestro de primaria. Cuaderno para el maestro y directivos. México 1993, p.5.

SEP. Cuaderno de planeación educativa N.21. p.26. Educación Jalisco. 1995.

SEP. Manual del director del plantel de Educación Primaria, Proyecto estratégico. N°5. México 1996.

SEP. Manual técnico pedagógico del Director de Educación Primaria. 1996.

SEP, UPN, 1996, En Antología, Bases para la planeación escolar. Licenciatura en Educación Plan 1994. México

SEP. 1999, Antología de Gestión Educativa. Jalisco. México

SEP. Primer curso nacional para directivo de educación primaria. . MÉXICO. DF. 2000.

Topete, Carlos. Condiciones, tendencia y desafíos de la planeación Educativa. En "Planeación: Búsqueda y Encuentro". Las Universidades públicas en México. Rosa Rojas (Compiladora). Tomo I. Universidad de Guadalajara. México, 1991.