

N.º S. 108043



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 099 D. F. PONIENTE**



**LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN  
EN LOS PLANES ANUALES DE TRABAJO  
DE LAS ESTANCIAS  
DEL I.S.S.S.T.E.**

**TESINA OPCION ENSAYO QUE PARA  
OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA  
SILVIA SOLEDAD COIRO GARCÍA**

**MÉXICO D. F.**

**MARZO 2001**

## DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

México, D.F., 27 de febrero de 2001

**C. PROFRA. SILVIA SOLEDAD COIRO GARCIA  
PRESENTE.**

*En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:*

"LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION EN LOS PLANES ANUALES DE TRABAJO DE LAS  
ESTANCIAS DEL I.S.S.S.T.E

*opción TESINA a propuesta del asesor pedagógico Profra. Guadalupe A. Aguilar Ibarra manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.*

*Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.*

**ATENTAMENTE**

**MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXAMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099, D.F. PTE.**

GGQC/larr.

## **DEDICATORIAS**

### **A TI MAMÁ:**

*Por apoyarme incondicionalmente en todas mis decisiones, por darme tanto amor y cuidados en toda mi vida y por ser como eres: una mujer que a tu lado todos los dolores se olvidan, todo lo difícil se vuelve fácil, todo en la vida a tu lado ha sido bello por tus secretos y aciertos tan sabios.*

*Esta tesina te la dedico particularmente a ti porque haz sido mi inspiración de superación, porque en ti encuentro el ejemplo de vivir con alegría y ser cada día una mujer de calidad humana como tú lo has demostrado en tus cincuenta años de ser madre.*

**TE QUIERO MUCHO**

### **A TI PAPÁ:**

*Por brindarme el sustento y apoyo durante toda mi vida, por tu disciplina que ha sido tan sabia en el desarrollo de mis valores, por tu fortaleza ante las adversidades y sobre todo por ser como eres: un hombre bueno, noble y de sentimientos tan difíciles de encontrar en estos tiempos.*

*Estoy orgullosa de tenerte y disfrutarte, por encontrar en ti el ejemplo de seguir adelante en la vida y luchar contra las enfermedades y por contar contigo en todos mis actos. Gracias Papá.*

**TE QUIERO MUCHO**

## **A MI MARIDO:**

*A ti que con tus besos, tus sonrisas, tus abrazos, tus te quiero, me han motivado a lo largo de los años a seguir superándome.*

*Por ser un hombre encantador y único: noble, considerado, comprensivo, tenaz, tierno, solidario e inteligente,*

*Porque en mis enfermedades me haz brindado el apoyo más completo que pueda darse: con amor, paciencia y comprensión.*

*Porque percibes antes que nadie la hendidura de mi corazón,*

*Porque cubres con delicadeza mis defectos y muestras mis virtudes,*

*Porque mis cosas se reflejan en ti,*

*Porque no solo sufres con mi dolor, sino que sabes crecer con mis éxitos,*

*Porque cada vez que hablo contigo, me inunda la paz, el consuelo y el amor,*

*Porque eres el primero que viene a mi mente en los golpes de la vida,*

*Porque para mí no hay parte oscura en tu corazón y vives despejando mi camino, impulsando mis sueños y gozando mis realizaciones,*

*Porque sabes rezar y pides mi felicidad como algo que es también esencial para ti,*

*Porque juntos nuevamente construimos el segundo título.*

**TE AMO MI AMOR**

**A MI HERMANA:**

*Por todos los cuidados y atenciones que siempre me otorgas, por el apoyo que me das cuando más lo he necesitado y sobre todo por ser mi única hermana en quien he tenido el ejemplo de superación y fortaleza ante la vida.*

*Esta tesina te la dedico porque nunca olvidaré tus palabras tan sabias que me brindaste cuando no podía caminar: "lucha por tu vida, no te rindas, cuenta conmigo".*

**TE QUIERO MUCHO**

**MAESTRA LUPITA QUINTANILLA:**

Mil gracias por todo el apoyo que me ha brindado, su comprensión ante las adversidades que pasé durante el último año de mi carrera, por su enorme calidad humana que siempre la ha distinguido y sobre todo por darme la oportunidad de haberla conocido un poco más de cerca.

El presente trabajo se lo dedico con todo el cariño y respeto que usted me merece, en agradecimiento de todos sus detalles que ha tenido para conmigo.

**MUCHAS GRACIAS.**

**MAESTRA LUPITA AGUILAR:**

Muchas gracias por la paciencia y comprensión que tuvo durante toda mi asesoría, por el apoyo moral que me ha brindado, por sus consejos muy oportunos y sobre todo gracias por ser como es: una persona de alta calidad humana.

El presente trabajo se lo dedico con la enorme satisfacción de haberla tenido como asesora y consejera.

**MUCHAS GRACIAS.**

**A MIS ASESORES:**

A todos mis asesores que me tuve en mi trayectoria de la carrera, les agradezco su apoyo y dedicación que me brindaron en mi formación como profesional de la educación.

Esta tesina es dedicada con todo el cariño y respeto que me merecen todos y cada uno de ellos.

**GRACIAS POR SU VOCACIÓN.**

# INDICE

**Pág.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO 1.- EL I.S.S.S.T.E. Y SUS SERVICIOS DE ESTANCIAS.**

1.1.- El I.S.S.S.T.E.	4
1.2.- Las E.B.D.I.	7
1.2.1.- Marco Jurídico	10
1.2.2.- Programa Integral Educativo y sus características	11
1.3.- El Manual de Normas y Procedimientos	15
1.4.- El Equipo Técnico	17
1.5.- La Supervisión	19

### **CAPÍTULO 2.- ASPECTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN.**

2.1.- Origen y conceptualización de la Planeación	23
2.2.- La Planificación	24
2.3.- Ventajas del planeamiento	25
2.4.- Modelos de planificación	26
2.5.- Características del plan	29
2.6.- El monitoreo	31

	<b>Pág.</b>
2.7.- El Proyecto Escolar	35
2.8.- La Evaluación	38
2.9.- Paradigma de la Evaluación	40
2.10.- Modelos de Evaluación Educativa	42
2.11.- Características de la Evaluación	45
2.12.- Aspectos que intervienen en el proceso de la Evaluación	46
2.13.- La Evaluación de un Centro Escolar	47
2.14.- Importancia de la Evaluación Interna	48
2.15.- La Evaluación Inicial	50
2.16.- Normas para evaluadores	51
2.17.- Planeación de las Estancias	52

### **CAPÍTULO 3.- DESARROLLO DE MECANISMOS PARA LA PLANEACIÓN ANUAL DE TRABAJO.**

3.1.- Ventajas y beneficios de la Planeación	57
3.2.- Cómo implantar una visión estratégica en la Planeación	58
3.2.1.- Reuniones interdisciplinarias: punto de partida hacia la calidad del servicio de Estancias	58
3.2.2.- Organizando el trabajo: Octubre, entrega de planes	59
3.3.- Constituyendo el Plan Anual de Trabajo	60
3.4.- Estrategias para elaborar el Plan Anual de Trabajo	69



**CONCLUSIONES**

**ANEXOS**

**BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

La vida actual con su ritmo acelerado, afecta a la sociedad en múltiples formas. De ello se desprende la necesidad de considerar y mantener la capacidad de planeación, evaluación y desarrollo de las actividades escolares; con el objeto de fortalecer las mismas, elevando así la calidad de la educación dentro del sistema educativo mexicano.

El logro de estos objetivos nos lleva a robustecer los centros educativos, ampliando su capacidad para planear sus actividades y organizando debidamente sus servicios; que al trabajar en forma colegiada se logra un nivel invaluable e insustituible de superación profesional del magisterio, logrando con ello una mejor eficiencia en la comunicación y por ende mejores resultados en el aprendizaje y formación de sus alumnos.

Es así, que al ser transformada la administración educativa, convirtiéndose en más eficiente y profesional, puede centrarse en la planeación, evaluación y apoyo de los logros educativos de la escuela misma.

El desafío actual, es el de elevar la calidad de la educación, reflexionando acerca de los logros y fracasos que permitan encontrar las vías concretas del cambio. Para ello, es necesario construir desde la realidad y de manera consciente, un cambio viable de transformación cualitativa.

Es por ello que el presente ensayo se centra en la importancia que tiene la evaluación en los Planes Anuales de Trabajo de las Estancias del I.S.S.S.T.E. El interés por desarrollarlo nace como resultado de la observación de una problemática en la supervisión de estos planes, pues no se considera la Evaluación como factor importante a desarrollar.

Por tal motivo, es importante abordar dicha problemática y proponer soluciones, con la finalidad de buscar la precisión de lineamientos generales, lo cual conducirá a fines y objetivos continuos de orden colegiado.

Por lo anterior, se analiza que si se considera en los Planes Anuales de Trabajo de las Estancias una Evaluación con una adecuada metodología y procedimiento, entonces se logrará una continuidad en los mismos.

Como consecuencia, urge encontrar líneas básicas que permitan formular algunas concreciones para colaborar en la facilitación del proceso administrativo de las Directoras de las Estancias Infantiles, implementando un nuevo instrumento metodológico en relación con la planeación de su quehacer pedagógico-administrativo y así perfilar la gestión educativa dentro de un marco efectivo, ordenado y consecuente.

En el transcurso de los tres capítulos que se plasman en este volumen, se sustenta la importancia de la Evaluación en la Planeación Anual de Trabajo de las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil.

En el primer capítulo, se describe al I.S.S.S.T.E. y los servicios que presta a los derechohabientes, haciendo referencia principalmente a los educativos, a través de las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil, su programa, planeación, características y marco legal que las sustentan.

Siendo concebidas las Estancias como punto de partida, se hace necesario establecer en el segundo capítulo, las corrientes teóricas que fundamentan la planeación y evaluación desde sus orígenes; a partir de múltiples criterios disciplinarios, conjugando características y puntos de vista que dan como resultado perfiles teóricos que sustentan el proceso planificador.

Por último, en el tercer capítulo, se hace referencia a mecanismos para la planeación, analizando sus ventajas, beneficios y maniobras, así como también se propone un instrumento metodológico con estrategias para su logro.

Es así, que el presente trabajo pretende contribuir a la reflexión de la realidad en la que se encuentran las Estancias de la Zona Sur del I.S.S.S.T.E. La posibilidad de una Planeación y Evaluación capaces de dar el salto cualitativo tan urgente, depende en gran medida tanto de la profesionalización de los directivos como de la propia institución, pero principalmente de la iniciativa persistente de cada profesional de la educación con miras a transformar la vida educativa.

# **CAPITULO 1**

## ***EL I.S.S.S.T.E. Y SUS SERVICIOS DE ESTANCIAS.***

### ***1.1. - EL I.S.S.S.T.E.***

Desde el marco constitucional, la seguridad social y los servicios sociales se establecen como un derecho de todo trabajador, la magnitud de la obligatoriedad es el resultado de las instituciones que las otorgan y de las demandas de los trabajadores para reivindicar sus derechos referentes al trabajo y a la búsqueda de mejores condiciones de vivienda y bienestar, en relación con su propia persona y su familia.

La seguridad social puede definirse como un medio que pretende amparar al individuo frente a las contingencias de la vida, además de promover su bienestar y estimular la más completa expresión y desarrollo de sus capacidades.

Dentro del sistema de seguridad social en nuestro país, el I.S.S.S.T.E. es la segunda entidad en importancia - la primera la constituye el I.M.S.S. - y sus funciones están orientadas hacia la protección y bienestar de los trabajadores que prestan sus servicios en las dependencias del Estado, quienes se rigen por el apartado B del Artículo 123 de la Constitución.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (I.S.S.T.E.) es un organismo público del gobierno, que inició formalmente sus operaciones en 1960.

En las funciones que a través de su ley institucional tiene asignadas, el I.S.S.T.E., denota el amplio contenido que la seguridad social ha alcanzado en nuestro país. Dicha ley señala que esta institución debe mantener el bienestar social de los servidores públicos y sus familias mediante el otorgamiento de prestaciones que contribuyan a satisfacer sus necesidades en materia de Salud, Educación, apoyos financieros, protección en casos de accidentes, jubilación, incapacidad, cesantía y muerte; también aquellas que busquen proteger el poder adquisitivo de su salario y dar respuesta a sus demandas de vivienda, cultura y recreación.

En síntesis, el concepto actual de seguridad y servicios sociales comprende el otorgamiento de prestaciones sociales, indemnizaciones y beneficios de todo tipo y especie.

El desarrollo de estos programas esta bajo la responsabilidad de las unidades administrativas con las que cuenta la institución dentro de su estructura orgánico-funcional. El esquema administrativo lo conforman unidades centrales: 9 Subdirecciones Generales, 2 Coordinaciones Generales y la Contraloría General; y como unidades desconcentradas del instituto, el Fondo de Vivienda (FOVISSSTE), 35 Delegaciones, el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre y los Hospitales Regionales.

Dentro de este esquema administrativo, el nivel central tiene como funciones primordiales las de fijar normas, asesorar sobre la aplicación de programas, supervisar y evaluar la prestación de los servicios; mientras que en el nivel operativo (las unidades administrativas desconcentradas) corresponde ejecutar los diversos programas de atención a la derechohabiente, supervisando al mismo tiempo las funciones operativas encomendadas y detectando las limitaciones de su aplicación para que, a su vez, el nivel central pueda diagnosticar si a través de los programas operativos que diseña se puedan atender adecuadamente las demandas de la población derechohabiente.

El I.S.S.S.T.E. tiene, entre otras funciones, *"administrar las prestaciones y servicios sociales a través de la Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales, cumpliendo ésta con la planeación, atención y ejecución de los asuntos y actos que le competen" \* 1*

Dicha Subdirección tiene como funciones: planear, organizar, normar, coordinar y controlar la operación de sistemas de alimentación y educación de las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil, brindando servicios culturales, recreativos y deportivos.

\* 1 I.S.S.S.T.E. *Subprograma Pedagógico*. Pág. 12

*Como puede verse, este país cuenta con dos grandes instituciones que cubren las necesidades sociales y de salud de los mexicanos. El I.S.S.S.T.E. que es el caso que nos ocupa, ha mejorado notablemente todo su abanico de servicios, pues ha tenido el buen tino de tomar muy en cuenta las opiniones de sus derechohabientes y de esa forma atender los rubros prioritarios que ellos demandan.*

### ***1.2. - LAS E.B.D.I.***

En 1984 al asumir el I.S.S.S.T.E. la rectoría de las Estancias Infantiles del sector público, se les denominó Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil (E.B.D.I.).

Desde entonces, las E.B.D.I. están destinadas a brindar atención integral a los hijos de las madres trabajadoras al servicio del Estado, ofreciendo un ambiente de seguridad, afecto y formación educativo.

Las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil (E.B.D.I.) son instalaciones educativas donde se atiende a hijos de las trabajadoras.

El instituto presta servicio de Estancias en instalaciones apropiadas, a fin de favorecer el desarrollo armónico e integral de los niños, a partir de los 60 días de nacidos y hasta la fecha en que cumplan los seis años de edad.



Los beneficiarios del servicio son las madres trabajadoras, los padres trabajadores, viudos o divorciados, que tengan la patria potestad del niño, en cuanto no contraigan matrimonio o entre en concubinato y los tutores que así lo acrediten.

Cabe señalar, que el servicio que se proporciona es con apego a los programas, manuales e instructivos aprobados por el instituto; de acuerdo con los recursos financieros que se destinan para el funcionamiento de las mismas y dentro de los horarios laborales de los beneficiarios.

Estas Estancias son dirigidas, planeadas y organizadas de acuerdo a lineamientos normativos que el propio instituto reglamenta. Al frente de dicha gestión se encuentran Directoras, las cuales dirigen su Planeación Anual de Trabajo con base en:

- a) Manual de Normas y Procedimientos del área de Dirección.
- b) Supervisión Técnico-Normativa.

*Con relación a dicha planeación, existe una problemática que se presentan en nuestras Estancias, es que el Manual de Normas y Procedimientos del área de Dirección no contempla la Evaluación en el proceso de elaboración de Planes Anuales de Trabajo, careciendo también de claridad en su redacción y congruencia en tiempos.*

*No se registra la evaluación inmediata de cada objetivo, de cada mes, ni del año cursado y mucho menos se le da continuidad requerida a los planes del año anterior.*

*Nos podemos preguntar ¿Qué ha originado esta situación?. La respuesta obedece a varias razones. El Manual de Normas y Procedimientos contempla que para evaluar el Plan Anual de Trabajo se presente un informe global del año escolar cursado. Este informe no es presentado por ninguna Directora, aunque en algunos casos se presenta un informe verbal, donde se comenta los logros que se tuvo en la planeación.*

*Esta situación es propiciada por el propio Manual, pues pide un informe global como sinónimo de evaluación, sin especificar si es o no por escrito.*

*Por otra parte, la Guía de Supervisión en el área de Dirección, en el rubro de Planeación Anual, tampoco contempla la evaluación como punto importante a verificar; dando pie a que las Directoras no sientan la presión y obligación de hacerlo. La falta de congruencia entre la Guía y el Manual ha provocado serios problemas tanto en la interpretación de las normas como en la aplicación de las mismas, pues para las Directoras parece no ser importante este punto.*

*Si analizamos las diferentes interpretaciones y los criterios para aplicarlas en la elaboración de Planes Anuales de Trabajo, nos daremos cuenta que la forma de planear no obedece a una correcta unificación de criterios, dando como resultado planes fuera de toda norma establecida por la institución.*

*Estas carencias han propiciado que las planeaciones anuales no sean las adecuadas y que a su vez la gestión directiva de las E.B.D.I. se realice con una visión distorsionada.*

### **1.2.1. - MARCO JURÍDICO.**

Fue necesario pensar en las estructuras legales que sostienen el derecho del hombre a recibir, por parte de la sociedad, los elementos para incorporarse a ella. A este respecto, el Artículo 3º. Constitucional es muy importante, pues aclara los criterios fundamentales que orientan la educación del mexicano.

Este mandato constitucional, pretende alcanzar el desarrollo armónico, tanto del individuo como de la sociedad, en el marco de los valores: identidad nacional, la democracia, la justicia y la independencia.

Como consecuencia de esos ordenamientos constitucionales, la Ley del I.S.S.S.T.E. señala en la Fracción XI del Artículo III, la obligación de ofrecer sus servicios para el bienestar y desarrollo infantil; a su vez, el Artículo VIII del Reglamentos de las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil, precisa que dicha prestación deberá ser con apego a los valores nacionales. En respuesta a estos principios, el Instituto propone una alternativa teórica, que guiará el trabajo de las Estancias con un sistema apropiado para responder a ese compromiso, en la medida con que los planteamientos educativos expresados en este programa están unidos con las actividades de capacitación al personal y orientación a los padres de familia.

### 1.2.2.- *PROGRAMA INTEGRAL EDUCATIVO Y SUS CARACTERÍSTICAS.*

Las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil del I.S.S.S.T.E. son coordinadas y ejecutadas a través del Programa Integral Educativo (P.I.E.) que el propio instituto plantea.

La orientación general del Programa Integral Educativo está constituida por dos elementos importantes: la **planeación** y la **integración**.

La **planeación**, pretende abordar el proceso enseñanza-aprendizaje como un todo, encontrando las contradicciones que puede haber en el desempeño profesional del mismo y proponer alternativas de solución.

La **integración**, pretende la armonía de los aspectos:

- a) El proceso de desarrollo y aprendizaje infantil a través de experiencias totales que incluyan la construcción del conocimiento, a partir de la interacción de:

\* Interacción con el medio físico

\* Interrelación con el medio social

\* Afirmación de la identidad personal

- b) La participación entre padres de familia y personal

Las actividades educativas y asistenciales de las distintas secciones: Lactantes, Maternales y Preescolares.

La unión de estos elementos, permite organizar la estructura del Programa, al relacionar tres documentos que lo conforman:

- **El Subprograma Pedagógico (S.P.)**
- **El Subprograma de Capacitación, Actualización y Asesoría al Personal (S.C.A.A.P.)**
- **El Subprograma de Orientación y Apoyo a Padres de Familia. (S.O.A.P.F.)**

El Programa Integral Educativo, constituye un método para coordinar las tareas diarias que se orientan hacia una educación completa y democrática, consciente y cuidadosa de la naturaleza y necesidades del niño.

El objetivo de este Programa, es formar sujetos autosuficientes, responsables, críticos y creativos, que puedan participar activamente en una sociedad cambiante, controvertida y en constante desarrollo.

Uno de los motivos más importantes para realizar este Programa, fue la necesidad de plantear una acción pedagógica que permita impulsar el desarrollo del niño, desde una visión total y acorde a sus características.

El **Subprograma pedagógico**, como soporte principal, ofrece planteamientos educativos apoyados en las propuestas de investigadores del desarrollo infantil, como Jean Piaget, Henri Wallon y Sigmund Freud, cuyas teorías sostienen cada una de las acciones a realizar con los niños de las Estancias Infantiles. Así mismo, pretende también rescatar las aportaciones y experiencias acumuladas en el campo de la educación preescolar en México, con el convencimiento de que dichas propuestas han sido indispensables para el logro de una educación principalmente formativa.

El **Subprograma de Capacitación, Actualización y Asesoría para el Personal**, tiene como elemento teórico las ideas de Paulo Freire, Carl Rogers y Kurt Lewin, para mejorar el desempeño profesional del personal de las Estancias, y que éste pueda, a su vez, contribuir al desarrollo del niño, rescatando al mismo tiempo la autoestima del trabajador.

El **Subprograma de Orientación y Apoyo a Padres de Familia**, contiene teorías principales que se apoyan en los planteamientos de Miguel Angel Zabalza, Luis Leñero y Peter Mayer; es la vía que une la comunidad de padres de familia con el personal de las Estancias, en la intención de sumar esfuerzos para lograr el desarrollo armónico del niño.

Cabe hacer mención, que el **Subprograma Pedagógico** propone un **método globalizador por Unidades de Proyectos**.

La **metodología globalizadora** es una modalidad didáctica que plantea la organización de las acciones y los elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, en forma integrada y unificada (partiendo de que el pensamiento del niño es sincrético y tiende a captar las representaciones globales como un todo integrado).

Dicho método, es una forma de organizar las acciones educativas alrededor de aspectos o temas específicos, retomados de las necesidades e intereses que más frecuentemente se van presentando en los infantes.

En las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil las actividades de los niños se trabajan a través de métodos de proyectos, los cuales son manejados de la siguiente manera:

- 1) Las **Unidades de Proyecto**: las cuales son contenidos temáticos que abarcan todos los aspectos relativos al medio físico y natural que rodea al niño.
  
- 2) Los **Proyectos Específicos**: son propuestas de acción planteadas por la Educadora o Responsable de grupo (niñera o auxiliar de Educadora) y los niños, como posibilidades para resolver sencillos problemas; su ejecución implica una organización y participación responsable y solidaria de quienes integran el grupo.

- 3) Las **Actividades Educativas**: son acciones intencionadas, llevadas a cabo a través del juego y con recursos didácticos específicos, con la finalidad de realizar y concretar los Proyectos Específicos.

*Es importante señalar, que afortunadamente nuestras Estancias cuentan con un Programa estructurado, con normas y lineamientos que pueden lograr todos los objetivos que se plantea; sin embargo, no solamente se debe contar con ello y quedarse en el discurso, se necesita también personal capaz de conocerlo, analizarlo, reflexionarlo y aplicarlo adecuadamente, con actitudes y formaciones académicas también adecuadas. Pues si bien es cierto que para dicho programa se necesita de todo un personal interdisciplinario, el educativo cobra mayor importancia, pues es el pilar de mayor responsabilidad para su manejo adecuado.*

### **1.3. - EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.**

La Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales presenta el Manual de Normas y Procedimientos dirigido al personal directivo y técnico de las Estancias infantiles.

Dicho Manual conforma en su contenido normas y procedimientos que la Dirección de cada Estancia debe aplicar en forma sistemática las acciones inherentes a la E.B.D.I.; a través de su Equipo Técnico en interrelación con las acciones surgidas del Programa Integral Educativo (P.I.E.), con el fin de mejorar sustancialmente los servicios educativos que ofrece a los derechohabientes de dicha institución.



El objetivo que persigue el Manual de Normas y Procedimientos del área de Dirección es, *"sistematizar, organizar y precisar a través de criterios metodológicos, normas y procedimientos técnicos que apoyen el desempeño eficiente del personal directivo" \* 2*

*Cabe hacer mención, que los lineamientos de este Manual no tienen una fundamentación basada en corrientes metodológicas que sustenten su contenido de una manera clara y específica; pues si bien es cierto que abarca lineamientos de otros ordenes, pretendiendo ser un Manual, no pasa de ser un instructivo para el llenado del formato del Plan Anual de Trabajo, sin ser claro en sus ideas y sin tomar en cuenta el proceso por el que debe pasar dicha planeación. En su explicación para el desarrollo para la elaboración del Plan no es claro, dando pie a que cada Directora lo interpreta de diferente manera.*

*Por lo tanto, se puede analizar que la elaboración de documentos de gestión no es un acto instantáneo, ni se pueden tomar a la ligera; es un proceso que lleva tiempo y que exige de investigación, reflexión, crítica, análisis y negociación colegiada.*

#### **1.4 EL EQUIPO TÉCNICO.**

Definiendo al Equipo Técnico como el personal interdisciplinario responsable de las áreas: Educación, Salud, Psicología, Odontopediatría, Nutrición y Trabajo Social. El cual en combinación con la Dirección llevan a cabo el Plan Anual de trabajo (P.A.T.) en el cual se organizan y planean todas las acciones y actividades inherentes a cada área técnica y administrativa de la E.B.D.I. durante un año escolar. Todo esto de acuerdo a planteamientos dirigidos a la búsqueda de precisión en los lineamientos generales, lo que conduce a fines y objetivos señalados en el Programa Integral Educativo a través de sus Subprogramas:

Subprograma de orientación a Padres de  
Familia. (S.O.P.F.)

Subprograma de Capacitación, Actualización y  
Apoyo al Personal.(S.C.A.A.P.)

Subprograma Pedagógico.(S.P.)

El Programa Integral Educativo es una alternativa teórica-pedagógica que guía el trabajo de las Estancias, con un sistema apropiado para responder al compromiso de cumplir con estos servicios, en la medida en que los planteamientos educativos expresados en ese programa estén unidos con las actividades de capacitación al personal y orientación a los padres de familia.

*Al respecto, no en todas las Estancias se cuenta con un equipo interdisciplinario completo; encontrándose por ejemplo, que hay E.B.D.I. que cuentan con 2 ó 3 médicos, sin Psicóloga o sin Dietista; en otras, se cuentan con 2 Odontopediatras, 1 Trabajadora Social y una Psicóloga, haciendo la labor de todo un Equipo Técnico. Desafortunadamente el balance que se tiene no es el adecuado, pues se hace necesario analizar y balancear no solamente las plantillas de personal, sino también los filtros de contratación.*

*Como ilustración, en todas las E.B.D.I. el personal educativo se encuentra conformado en el 80 % por personal asistencias (niñeras y/o auxiliares de Educadoras, en los mejores casos) y el 20 % por personal profesional titulado (Educadoras y/o Puericultistas); este último, al querer ser ascendido a la Jefatura de Área Pedagógica (parte del Equipo Técnico) no todo el personal es promovido, se tiene que echar mano del personal asistencial, el cual exige, por su antigüedad de 15 o 20 años ser ascendido a dicha jefatura, sin analizar que para dicho ascenso es necesario contar con estudios académicos que respalden dicho puesto. Sin embargo, las autoridades, tanto de recursos humanos como de supervisión lo promueven, para que este personal no sea rezagado y así evitar problemas de diversa índole.*

*Por tal situación, al contemplar Jefas de Área Pedagógica, con una experiencia asistencial, sin estudios necesarios (sin dejar de reconocer sus saberes empíricos) en los Equipos Técnicos, se puede analizar que éstos no son del todo interdisciplinarios; pues sería muy diferente si se contara con Educadoras o Licenciadas en Educación capaces de reflexionar, analizar y ejecutar mucho mejor el Programa Integral Educativo.*

### **1.5.- LA SUPERVISIÓN.**

La Subdirección de Servicios Sociales y Culturales también cuenta con diversas Jefaturas, entre otras, la Jefatura de Proyecto E.B.D.I. Esta es dirigida por la Directora General de las 4 zonas del I.S.S.S.T.E. del Distrito Federal. La zona sur a la que se hace referencia comprende 20 Estancias, de las colonias: Del Valle, Nápoles, Cuicuilco, Portales, Mixcoac, Toriello Guerra, Narvarte, San Bartolo Coapa, Guadalupe Inn y El Reloj.

La Jefatura correspondiente a la zona sur, cuenta a su vez con un equipo de personal que supervisa la gestión adecuada de las Estancias en cada una de sus áreas técnicas y directivas (Dirección, Educación, Psicología, Trabajo Social, Odontopediatría, Salud, Nutrición).

Esta supervisión es **activa y directa** en las Estancias, utilizando una **Guía de Supervisión Normativa (ver ANEXO A)**. Documento que abarca a todas las áreas técnicas, contemplando aspectos importantes inherentes a las mismas, los que se evalúan con base en una tabla de valores incluida en la propia Guía. Y es **pasiva y de estudio de archivos** en las propias oficinas ubicadas en Av. San Fernando # 15 Col. Toriello Guerra, en la Delegación Tlalpan del Distrito Federal; donde se lleva a cabo revisiones y actividades administrativas relacionadas a las 20 Estancias, con relación a: planes anuales de trabajo, informes de eventos especiales, estadísticas de supervisiones de años anteriores, balance de recursos humanos y presupuestales, así como necesidades prioritarias.

*Esta supervisión es tradicionalista, limitándose a calificar y no preocuparse en querer y orientar con voluntad al personal, pues es así la "política" de los superiores y de la institución.*

*Así mismo, se considera increíble que en esta supervisión no se tenga evidencias (por lo menos en los últimos 10 años) de investigaciones y acciones para obtener mejores servicios de calidad, sobre todo en la búsqueda de actitudes más flexibles y actuales al contexto en que se vive, sin liderazgos autoritarios fuera de resultados óptimos.*

*Con relación a la planeación, al revisar en los archivos de Planes Anuales de Trabajo de años anteriores, se ha observado que en la mayoría de ellos se ha repetido años tras año el análisis de las mismas necesidades, como si no surgieran otras nuevas o estrategias distintas para encontrar soluciones, como si con el paso del tiempo se presentaran siempre las mismas circunstancias. Con esto, podemos analizar que carecen de información fidedigna y necesaria para que funcionen adecuadamente.*

*Desde el punto de vista del área de supervisión, nadie se ha ocupado de analizar, reflexionar y comparar dichas planeaciones, si la planeación vigente es viable o no, si es congruente a los lineamientos que marca el Manual de Normas y Procedimientos y a su vez, si éste es congruente en lineamientos, fechas y tiempos.*

*De lo anterior, cabe preguntar ¿Existe continuidad en estas planeaciones?, obviamente que no, comenzando porque no se detectan necesidades reales y actuales, no se registran evaluaciones y además no se redactan los objetivos como tales, sino como actividades a realizar.*

*Por otro lado, también se puede preguntar ¿Qué han hecho las autoridades al respecto?. Las Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales ha girado órdenes tendientes a modificar, si es necesario, la Guía de Supervisión en sus diferentes áreas, así como también el Manual de Normas y Procedimientos; y si bien se han dado estas modificaciones en algunas de ellas, en lo que respecta a la Dirección no se ha hecho nada. Lo inexplicable de este hecho, es que se dé importancia a modificar áreas que no son prioritarias, olvidando que de un buen manejo de la Dirección surge un buen Plan Anual de Trabajo, que llevado a cabo coordinada y organizadamente dará como resultado una correcta evaluación anual y continuidad en sus acciones para un mejor nivel de calidad educativo.*

*Afortunadamente no todo es negativo en el I.S.S.S.T.E., pues los servicios de Clínicas, Hospitales, Farmacias, Deportivos, y sobre todo en otras zonas delegacionales de Estancias son de mejor calidad de servicio que a la población derechohabiente ha satisfecho por varios años.*

*En cuanto a lo educativo, es comprensible que no se cuenta con grandes investigaciones, pues el personal profesional en la educación con que se cuenta es un porcentaje muy bajo. Si se*

*compara con la Secretaría de Educación Pública, donde su población profesional en su mayoría es titulado y requisitado como tal, se puede concluir que los lineamientos, políticas y finalidades de esta Secretaría no son iguales a las del I.S.S.T.E.; pues el objetivo primordial de este instituto, con relación a las Estancias, es brindar el servicio asistencial.*

*Así mismo, el I.S.S.T.E. no cuenta con experiencia profesional, en cuanto a investigaciones y gestiones educativas, como sucede en otras instituciones: SEP, PRESIDENCIA, DDF, HACIENDA, entre otras, que son supervisadas por la Secretaría de Educación Pública y que cuentan con elementos necesarios para coordinar, capacitar, orientar y guiar todo lo relacionado al ámbito educativo.*

*Sin embargo, a pesar de estas limitantes, se considera necesario recapacitar y reconocer la importancia que radica el contar con un sistema de seguridad social para los trabajadores del Estado; con esto, se puede lograr grandes avances, reflexionando que, en la medida de cada persona, modificando su conducta, se puede construir contextos de mejor calidad para vivir y disfrutar adecuadamente, no solamente en el ámbito de salud, cultura, deportes, sino también en lo educativo, pues es ahí, desde la infancia, donde se pueden y deben formar y lograr actitudes y pensamientos positivos para nuestro país.*

Considerando lo anterior, en el siguiente capítulo se analiza diversos conceptos, los cuales diferentes autores han conceptualizado en la actualidad, para el manejo del desarrollo de Planeación, encontrándose también la importancia de la Evaluación de dicho proceso.

## CAPITULO 2

### **LA EVALUACIÓN Y LOS PLANES ANUALES DE TRABAJO.**

#### **2.1. - ORIGEN Y CONCEPTUALIZACION DE LA PLANEACIÓN.**

Al tener el hombre primitivo la necesidad de reuniese con otros hombres y mujeres y volverse sedentario, tuvo también la necesidad de recurrir a la planeación y organización para resolver sus problemas más elementales; comenzando así esa práctica social tan importante en su desarrollo.

La ciencia, la tecnología y la vida en general han avanzado a un ritmo tan acelerado que han obligado al hombre a mantener la prioridad de la organización de todas las actividades y decisiones que realiza, planeando cada uno de sus actos dentro de su vida normal; pues en el avance histórico de todos estos acontecimientos, el hombre moderno necesita dar prioridad a la solución de problemas complejos que favorezcan los cambios que exigen la ciencia, la técnica y la cultura.

La necesidad constante del mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, proviene del anhelo de los países de modificar su estructura económica y social; lográndose todo esto solamente por el interés de la planeación y su consecuente desarrollo, intensificándose de manera notable en los últimos años.



Para acelerar el desarrollo económico y social, se cuenta con la convicción tanto de los altos funcionarios del gobierno como de la opinión pública informada, en descartar definitivamente toda improvisación y en acudir de manera decidida a las técnicas de planeación, no solo mediante la elaboración de planes que orienten la política gubernamental, sino creando un sistema operativo de planificación que vaya de acuerdo con la realidad nacional y con el inventario de los recursos posibles.

## 2.2. - LA PLANIFICACIÓN.

En la actualidad, en cada uno de los campos del actuar humano existen diversas definiciones de *planificación*, que a su vez han evolucionado a través del tiempo.

La Real Academia Española, define a la planificación como "*acción y efecto de planificar*" \* 3; es decir, trazar o formar el plan de una obra o acción.

Por otros lados, se ha encontrado que la *planificación* es un proceso permanente dentro del cual se precisa objetivos, se elaboran planes y programas, se ejecutan acciones y se evalúan los resultados en un tiempo determinado.

\* 3 *Diccionario de la Real Academia Española. Pág. 897.*

La palabra *proceso* se refiere al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla en forma dinámica; es decir, en forma permanente y continua.

Así pues, *"la planificación se ocupa de determinar qué debe hacerse, a fin de que puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación"* \* 4

### **2.3.- VENTAJAS DEL PLANEAMIENTO.**

López Cascante menciona nueve ventajas que tiene el planeamiento:

- *"obliga a una clara definición de los objetivos de la organización.*
- *Determina cuál es la estructura más adecuada.*
- *Establece las metas (objetivos operativos) alcanzar.*
- *Fija las políticas, programas, procedimientos, reglas y estrategias que guían la acción de los integrantes de la organización.*
- *Coordina la labor de los miembros de la organización.*

\* 4 Roger Kauffman. Planificación de Sistemas Educativos. Pág. 17.

- *Permite la delegación a niveles operativos, con alivio de la tarea de los dirigentes.*
- *Da la base para la creación de sistemas de información que permitan un mejor control de la organización.*
- *Proporciona un mejor conocimiento de los recursos con que cuenta la empresa y del contexto donde actúa.*
- *Indica los procedimientos económicamente más eficientes para alcanzar los fines de la organización". \*5*

#### **2.4.- MODELOS DE PLANIFICACIÓN.**

##### **PLANEAMIENTO CLÁSICO O NORMATIVO.**

Las metodologías de planificación, tanto a nivel nacional como institucional y de aula, se inauguraron en el campo de las ciencias sociales en general y en la educación en la década de los 60s.

Estas metodologías proponían modelos de organización de la tarea a partir de una secuencia de "momentos" o "etapas" que debían ser respetados. Se agregaban las indicaciones acerca de cómo determinar los objetivos, surgidos de taxonomías.

\* 5 Jesús D. López Cascante. Bases para la planeación. UPN. Pág. 13.

Este modelo se debe a ideologías tecnocrática y voluntarista, que se fundan en escaso realismo.

Sus objetivos se plantean como "*normas*", como un "*deber ser*" que es necesario conseguir independientemente de la realidad de donde se parte y de las probabilidades de lograrlo.

El problema de este modelo, es que ignora la *turbulencia* de los procesos que moldean tanto la escuela como su contexto.

Esta "*turbulencia*", se presenta bajo la forma de "*novedades*" imprevistas o imprevisibles por quienes planifican, como resultado de las acciones e interacciones de todo tipo de los diversos actores, que pudieran estar comprometidos.

La concepción y metodología tradicionales, con sus fases son: objetivos, diagnóstico, ejecución y evaluación, otorgan una rigidez e inflexibilidad que no les permite reconocer ni tomar en cuenta los cambios sorpresivos y las dificultades que pueden acontecer a lo largo del período de implementación. No permiten efectuar los rápidos ajustes de respuesta para adecuarse a la realidad cambiante e imprevisible.

### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO-SITUACIONAL.

En contraste al modelo anterior, éste trata de superar sus deficiencias. No se basa en normas, sino de realidad posible; genera una estrategia para que la situación actual que se reconoce como problemática pase a tener otras características posibles; trata de priorizar en función de la importancias de los problemas; reconoce que no se puede hacer todo a la vez, fija prioridades para establecer cambios no muy ambiciosos, pero de permanente avance, se va abriendo condiciones de su factibilidad; considera la existencia de sucesión de situaciones, es decir, cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, obstáculos y sus ventajas; se compromete en guiar a la institución hacia su transformación.

No puede iniciarse un movimiento para el cambio sino se reconoce que existen problemas. Reconocer que existen problemas no es suficiente; es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto.

Es necesario que exista un compromiso con lo que se emprende; el compromiso implica un cambio cultural. Hacer las cosas cada vez mejor supone constancia. Por ello, es necesario contar con la solidez de la información si realmente se quiere resolver problemas a fondo.

Cuando se identifica la presencia de un problema, hay que conseguir información sobre el mismo, cuantificarlo y dimensionarlo. Obtener elementos de la realidad para comprenderlo, conociendo sus causas.

Los problemas pueden ser de dos tipos:

- Una preocupación por los resultados deficientes.
- Una preocupación por los procesos deficientes que la escuela está desarrollando.

El reconocimiento de un problema puede, a su vez, proceder de varias fuentes: de las quejas que la escuela recibe por sus beneficiarios, de las críticas del propio personal, de la propia dirección, entre otras.

Una vez que se reconozca el problema debe convencerse de que las cosas pueden ser mejores y de ahí surgir una idea que pueda ser capaz de ser convertida en un *plan*.

### **2.5.- CARACTERÍSTICAS DEL PLAN.**

Cualquiera que sea el tipo o nivel de la *planeación* se constituye por *una serie de características*, las cuales Sylvia Schmelkes las refiere de la siguiente manera:

- 1) *"El plan debe elaborarse en equipo. El director convoque, logre convencer, entusiasme y comprometa al equipo docente en el inicio de una empresa colectiva.*
- 2) *El plan debe comenzar por estabilizar los procesos o por definir la estabilidad de los existentes. Descubrir que podrá saber si hay personas que se encuentran fuera del sistema: precisar normas, proporcionar elementos para que las normas se cumplan, establecer entre todos*

*sanciones claras para el cumplimiento de las normas, etc.*

- 3) Diseñar los resultados deseados.*
- 4) El plan debe privilegiar los procesos de prevención del problema. Darse a la tarea de priorizar causas de problemas detectados.*
- 5) El plan debe privilegiar la disminución de las variaciones por encima de la elevación del promedio.*
- 6) El plan requiere programas más precisos. Intervenir los "círculos de calidad" (equipo de colaboradores), esto es, involucrar a ciertos miembros de la planta del personal". \*6*

No debe olvidarse que la planeación tiene siempre el carácter de un medio.

Todo *proceso planificador* requiere de una estructura fundamentada en la apreciación general que se tenga del presente y de las metas factibles de alcanzar por medio de acciones específicas, controladas bajo una evaluación permanente del proceso, del cual y de manera muy general se hace relevancia las características y conceptos básicos del mismo.

La planeación, se constituye por una serie de pasos, de este modo, el sistema de planeación comienza con un intento de diagnosticar su situación actual y los factores determinantes de la misma, pronosticando así un futuro predecible, el cual por medio de objetivos define a dónde se quiere ir y cómo habría de llegar a ello; por consiguiente, la estrategia es la estructura general que conduce a dichas metas; mientras la táctica establece los medios a utilizar para llegar a consolidar la estrategia establecida anteriormente; en consecuencia, se hace necesario un control del proceso que especifique el tipo de vigilancia en vigor para comprobar lo apropiado del plan que se ejecutó a lo largo de la planeación.

#### **2.6. - EL MONITOREO.**

Schmelkes plantea que un *plan* pretende modificar procesos y que las prácticas consideradas necesarias para modificarlos, se deben de revisar en forma permanente por parte del equipo directivo. A esa revisión continua le llama *monitoreo*.

"El *monitoreo* se refiere a la actuación de las personas en sus *prácticas cotidianas*" \* 7. El *monitoreo* es también trabajo grupal, pues requiere de varios criterios.

\* 7 *Ibidem*. Pág. 91



El objetivo del monitoreo, según Schmelkes, son las prácticas y los procesos; los criterios son de naturaleza cualitativa. Se refieren a los esfuerzos de las personas, actitudes, constancia, capacidad de crítica, autocrítica, creatividad, etc.

En un proceso de monitoreo, es sumamente importante no perder vista el objetivo último, que se refiere a la satisfacción de las necesidades del beneficiario de la acción educativa.

Las escuelas tienen un doble problema, cuando se trata de enfrentar cambios en el terreno de organización. Primero están bastante burocratizadas, es decir, tiene un problema de rutina, resistencia al cambio. Segundo, la educación en sí misma tiene un ritmo de cambio relativamente lento, porque la cultura también es un campo en el que las transformaciones toman muchos años.

Un movimiento de esta naturaleza requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados: el equipo docente.

Es participando en el proceso de cambio como el equipo docente comprende e internaliza la visión que supone partir de las necesidades de los beneficiarios de una escuela: alumnos, padres de familia, niveles educativos subsecuentes, docentes, personal no docente y comunidad en general.

En un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Todos adquieren una *responsabilidad* ante el colectivo en esa actuación, abordando un problema que es común a los que en él participan, estudiando el origen, causas, analizando información y desarrollando posibles soluciones. A estos pequeños grupos Schmelkes los llama "círculos de calidad", definiéndolos como grupos que desempeñan, voluntariamente, actividades de mejoramiento y control de calidad.

Es necesario conocer bien el problema, buscar y rescatar información necesaria para diagnosticar el contexto que a futuro se modificará.

El sistema educativo ha avanzado de manera considerable, ampliando su cobertura. Sin embargo, se ha logrado sin avances consecuentes en terrenos de organización y planeación de escuelas; si bien en términos cuantitativos crece, cualitativamente se deteriora. Por ello, no es posible seguir haciendo más de lo mismo si se quiere combatir el problema de las escuelas.

Por esta razón, las transformaciones orientadas a las metas de las escuelas, surgen de la necesidad de planearlas para después llevarlas a cabo.

Al respecto, Gagné analiza que para planear hay que tomar juicios acerca de *cuánto* puede lograrse dentro de una sola unidad de estudio, en este caso, en una sola área de la escuela; es decir, si se desea transformar o cambiar la escuela, se hace necesario preguntarse hasta cuánto o hasta donde se puede y se quiere lograr esos cambios.

Como primer paso, el autor contempla que hay que reconocer que un solo tema o área a elegir, para cualquier transformación, puede tener varios componentes y/o propósitos diversos.

Gagné añade que hay que identificar los temas requeridos para dar posible solución a un problema o problemas; con ello, ordenarlos, jerarquizarlos y hacer diagnósticos de cada uno, haciendo preguntas que puedan sugerir posibles soluciones a los problemas detectados.

Así mismo, considera que al ya planear un problema, es necesario lograr la consistencia y sistematización interna de "*tres puntos clave del planeamiento*:"

- 1) *Objetivos o metas. ¿Cuál es el objetivo a seguir?*
- 2) *Métodos, materiales, medios y experiencias. ¿Cómo se conseguirá y con qué?*
- 3) *Evaluaciones. ¿Cómo se sabrá que se ha logrado? ". \* 8*

Por lo anterior, no cabe duda que el perfil del quehacer de la planeación se resume en la capacidad de generar y sostener líneas de acción. Esto es expresado en tres condiciones fundamentales:

*Saber hacer*

*Querer hacer*

*Poder hacer*

Es un enfoque "*hacer*". Este es justamente el desafío actual: ¿Cómo encontrar las metodologías que nos garanticen que la acción de la planeación producirá cambios en la realidad de las escuelas?

#### **2.7.- EL PROYECTO ESCOLAR.**

Al respecto, Gómez Villalpando propone, que para dar respuesta integral a la problemática de los centros educativos, se hace necesario cuatro fases para elaborar un Proyecto Escolar:

**1.- FASE DE PREPARACIÓN.** Es el momento de inicio del proyecto, la que motiva, orienta y organiza las actividades y acciones de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos del mismo. Para ello, propone:

- Convocar a reunión, para difundir y analizar.
- Organizar las estrategias y metodologías para la promoción y difusión.
- Preparar los materiales necesarios.
- Convocar a las personas necesarias.

2.- FASE DE DISEÑO. Es el momento en que, de manera colegiada, se expresa aspiraciones, fortalezas y debilidades, trazando horizontes y caminos del desarrollo futuro de la escuela y por último, determinar tiempos y formas de saber cuánto se ha avanzado. Para esto, propone los siguientes aspectos:

- a) Diagnóstico: se determina colectivamente en qué aspecto de la problemática educativa se desea trabajar. Permitiendo con esto, identificar los principales problemas y sus causas; con ello, saber qué tanto de lo que se hace o se deja de hacer, contribuye a que sigan existiendo problemas, participando cada quien expresando impresiones y puntos de vista, consultando a la comunidad, acordando junto con ella qué problemas observan y sus posibles causas, atacando desde su raíz.
- b) Visión del futuro: es una visión de lo que se desea alcanzar, ayuda a dar un sentido y un para qué a las acciones. Esta visión no es estática, ya que en la medida en que se tenga éxito, se irá perfilando mejor y poderla mejorarla, haciéndola más realista o más ambiciosa.
- c) Objetivos: son una imagen anticipada del grado de solución de un problema, en el lapso de un año.
- d) Compromisos: son la aceptación y expresión voluntaria de las acciones y actitudes a que se obliga, contribuyendo al logro de los objetivos.
- e) Recursos: los cuales son con lo que se cuentan y con los que sería factible contar.

- f) Apoyos: formativos o de carácter técnico-pedagógico de la propia escuela. Son las personas y al proceso de formación y capacitación.
- g) Estrategias: se refieren tanto a la forma como se espera que, día con día, se modifiquen las relaciones, como a la capacitación y actualización que se detecte encaminadas para el cambio. Son un plan de acciones encaminadas a resolver el problema atacando sus causas, tomando en cuenta los recursos y apoyos necesarios y de las cuales, cada persona será responsable de llevarlas a cabo con éxito.

3.- FASE DE EJECUCIÓN.- es el momento en que se inicia un proceso colectivo, de acompañamiento y de cuidado, sobre el curso que están los esfuerzos colegiados. Es el momento cumbre del Proyecto, cuando se pone en marcha la obra y se mantiene alerta para sostener la orientación de la escuela en la dirección prefigurada. Para iniciarla se hace necesario del:

- Seguimiento: el cual es un proceso periódico de estimulación, en la medida en que los esfuerzos colegiados están encaminándose hacia el rumbo correcto y necesita, para ser efectivo y útil, que se determine los tiempos y las formas en que se van a efectuar.

Habiendo llevado a la práctica el Proyecto, Gómez propone que lo que sigue es volver la vista atrás y contemplar el camino recorrido. Es el momento de saber cuáles fueron los frutos de la empresa colegiada y de cosechar lo que se sembró: *Evaluación*.

4.- FASE DE EVALUACIÓN: es la revisión colectiva realizada al final del ciclo escolar, referente a los cambios observados en los alumnos y comunidad. Es la valoración sistemática de todos y cada uno de los apartados del Proyecto, en función de los resultados obtenidos.

El autor analiza que la *Evaluación* permite conocer los logros anuales, el grado en que los esfuerzos dieron los resultados esperados e identificar lo que debe modificarse para alcanzar los objetivos planteados.

## 2.8.- LA EVALUACIÓN.

Se ha encontrado diversas definiciones de Evaluación desde distintos enfoques; la Real Academia Española la define como "*acción y efecto de evaluar*" \* 9. Es decir, tasar, valorar, atribuir un valor a cualquier cosa o acción.

En diferentes disciplinas, la evaluación ha sido vista como un proceso en el cuál se obtienen datos, analizan y sintetizan en información relevante para el que toma decisiones.

\* 9 Diccionario de la Real Academia Española. Pág. 198.

Trata de determinar si lo hecho ha sido eficaz desde el punto de vista de lo que se esperaba.

Al respecto, *Gimeno Sacristán define a la evaluación educativa como el "proveer a los que toman decisiones con información acerca de la efectividad de producto o proceso de un programa instruccional."* \* 10

Por lo tanto, la evaluación es la etapa más importante de todo proceso de planeación, pues sus resultados son los que van a determinar si el plan ha tenido éxito o no. Mediante su acción podrá saberse hasta dónde llegó esa deficiencia, es decir, la amplitud de ella.

*Tiene como objetivo emitir un juicio de valor sobre un proceso o producto. Su importancia radica en asegurar a los usuarios de servicios la calidad, eficiencia y satisfacción de necesidades que ellos merecen.*

*El director al frente de una escuela conoce por este medio en qué situación se encuentra y qué acciones puede realizar para mejorar los aspectos deficitarios que presenta.*

*A través de la evaluación, el director puede optar por modificar, continuar apoyando económicamente o suprimir determinado programa de acuerdo a un esquema valorativo más amplio; utilizándolo como información para planeaciones posteriores.*

\* 10 Gimeno Sacristán. *Evaluación y Seguimiento en la Escuela*. UPN. Pág. 42.



Importa mucho la concepción que de evaluación se tenga. De ella dependerá, obviamente, la evaluación que se haga. Hay realidades educativas de extrema complejidad que no pueden ser abordadas por procedimientos simplificados. Unos métodos estereotipados no pueden recoger la riqueza de la actividad educativa. De ahí la conveniencia de que la evaluación sea realizada mediante métodos diversos, adaptables y sensibles a la complejidad.

Nadie tiene la patente de la interpretación y de la definición de lo ha de considerarse como valor. Todos podemos y debemos participar en el debate que sobre este aspecto ha de promover la evaluación.

### **2.9.- PARADÍGMAS DE LA EVALUACIÓN.**

Existen dos paradigmas básicos de evaluación: la Evaluación Racionalista y la Evaluación Naturalista.

#### **EL PARADÍGMA RACIONALISTA.**

A este paradigma, según Bhola, también se le conoce como paradigma del positivismo lógico. Asume que la realidad existe "afuera"; enfatiza lo explícito, lo que puede afinarse directamente y con certidumbre. Seguirlo es tener una actitud "positiva".

Sus tres características esenciales son: el *redaccionismo* - que las partes pueden separarse del todo para estudiarlas sin que haya cambios; *repetibilidad* - que lo que alguien ha descubierto puede repetirlo otro; y refutación - que lo que se afirma debe poder confirmarse o refutarse.

Este paradigma sigue los métodos de las ciencias exactas, como la física, la química y la ingeniería. Su ideal metodológico es usar muestras al azar y el experimento controlado. Demanda una clara definición de los objetivos de evaluación y de un plan de muestreo, una instrumentación estructurada que genera datos cuantitativos, técnicas estadísticas para el análisis de datos y generalización de datos.

#### PARADIGMA NATURALISTA.

Este paradigma asume que la realidad no existe afuera para que cada quien la vea y la experimente de la misma manera, sin que el mundo se encuentra (como realidad objetiva) y se elabora (cada individuo lo construye socialmente).

Sugiere que el comportamiento humano sea estudiado tal como ocurre naturalmente, en ambientes naturales y dentro de su contexto total; busca estudiar la realidad como un todo, sin dividirla en partes y segmentos.

Busca descubrir los fenómenos y luego los métodos y modelos. El evaluador naturalista no pretende obtener leyes generalizadas, sino ideas perspicaces que puedan transferirse de un contexto a otro.

Los métodos empleados son antropológicos y etnográficos. Su diseño emprende diferentes pasos y sigue distintos procedimientos para recolectar datos significativos. Los instrumentos son siempre inestructurados y generan datos cualitativos. Se busca la aplicabilidad y adecuación de los resultados más que su generalización.

#### *2.10.- MODELOS DE EVALUACIÓN EDUCATIVA.*

La evaluación educativa es definida como "el proveer a los que toman decisiones con información acerca de la efectividad el producto o proceso de un programa instruccional" \* 11. La importancia de la evaluación radica en asegurar a los usuarios de servicios la calidad, eficiencia y satisfacciones de necesidades que ellos merecen. El evaluador de un servicio educativo conoce por este medio en que situación se encuentra y que acciones puede realizar para mejorar los aspectos deficitarios que presenta.

Bhola define como modelo al "conjunto de información, datos o principios agrupados de manera verbal o gráfica (aveces en forma matemática) para representar o describir alguna cosa, idea, condición o fenómeno" \* 12. Es decir, son un conjunto de supuestos, valores, preferencias y procedimientos presentados como una unidad.

\* 11 S.E.P. Propuesta para la elaboración de un modelo de Autoevaluación en las escuelas de Chiapas, Guerrero, Hidalgo y Oaxaca. Pág. 108.

\* 12 H. S. Bhola. La evaluación de proyectos, programas y campañas de alfabetización para el desarrollo. Pág. 114.

La elección de un modelo de evaluación constituye un aspecto importante del proceso evaluativo; pues proporciona un marco general que representará al planeamiento educativo en su totalidad y guiará todas las subsecuentes acciones de evaluación.

Arias hace una clasificación de los tipos de evaluación educativa, mediante diversos criterios como: *forma, función general, función específica y ámbito.*

*En cuanto a la forma, la evaluación puede ser:*

- **FORMAL:** *es altamente estructurada a nivel organizativo, como métodos lógico, hace uso de especialistas evaluadores e instrumentos válidos con mediciones precisas.*
- **INFORMAL:** *no es planificada, no esta dentro de las actividades normales y se lleva a cabo ocasionalmente. No utiliza instrumentos muy técnicos.*

*En cuanto a su función general, la evaluación puede ser:*

- **HETEROEVALUACIÓN:** *ejercida por una instancia externa que aprecia y mide los grados de calidad, de acuerdo con un marco de referencia institucional y legal.*
- **AUTO-EVALUACIÓN:** *es un proceso autocrítico permanente y participativo sobre el ser, el deber ser y el hacer, a través del análisis de sus aciertos y debilidades.*

- COEVALUACIÓN: es la integración armonizada del conjunto de instituciones, estableciendo acuerdos recíprocos para enriquecer y ampliar los alcances de la evaluación.
- META-EVALUACIÓN: es el establecimiento de una entidad que evalúe a la evaluación, aprecia la globalidad del proceso, emite recomendaciones para el acoplamiento, critica y juzga los diseños, procesos y resultados.

Por su función específica, la evaluación puede ser:

- DIAGNÓSTICA: se realiza con el fin de identificar necesidades, problemas, debilidades de cursos, asignaturas, programas, estudiantes, instituciones, proyectos y describe tanto la situación real como las posibles estrategias a utilizar.
- FORMATIVA: juzga el comportamiento inicial de los recursos materiales, humanos y de acuerdo con las expectativas.
- SUMATIVA: se espera al final, que cobije todos los efectos positivos y negativos a través de una apreciación completa (juicio total) sobre los logros del programa contando productos intermedios, finales y aun efectos posteriores (impacto).
- COMPARATIVA: cuando los logros de un efecto o curso se juzgan comparándolo con otro de su misma naturaleza.

Por su *ámbito*, la evaluación puede ser:

- DE CONTEXTO: evalúa el medio ambiente social, político, económico y cultural que rodea a una institución, programa o evento. Su fin es detectar discrepancias entre lo que es y lo que debería ser. Se utiliza básicamente en la etapa de planeación.
- DE RECURSOS O INSUMOS: juzga la existencia y disponibilidad de elementos estratégicos, físicos, humanos, técnicos y económicos con que un programa o proyecto cuentan.
- DE PROCESO: se realiza con el fin de buscar cómo se implementa un programa; controlar que lo planificado se lleve a cabo tal y como fue previsto, para no desviarse del objetivo.
- DE PRODUCTO: cubre todos los efectos internos y externos (impacto) del programa o proyecto y detecta el cumplimiento de las metas.

### *2.11.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN.*

Santos Guerra refiere 12 características:

- 1) Toma en cuenta el contexto.
- 2) Está atenta a los procesos y no sólo a los resultados.
- 3) Toma en cuenta la opinión de la comunidad educativa.
- 4) Usa métodos diversos y sensibles para captar la complejidad de los fenómenos.

- 5) Está atenta a los valores.
- 6) No convierte la complejidad en simplificaciones abusivas, a través de números y estadísticas; porque no debe ser el único referente que exprese la realidad.
- 7) Se realiza a partir de una negociación de interés de toda la comunidad educativa y no de grupos determinados.
- 8) Se expresa en un lenguaje accesible a los destinatarios.
- 9) Es educativa, porque pretende impulsar el diálogo, participación y reflexión compartida.
- 10) Está comprometida con la sociedad, porque toma en cuenta los intereses de los usuarios.

## *2.12.- ASPECTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.*

Joaquín Gairín menciona que en todo proceso de evaluación se hace evidente:

- a) " La evaluación debe de estar planificada previamente.
- b) Toda evaluación ha de ser viable, útil, defendible y aplicada éticamente.
- c) La evaluación ha de estar orientada a la toma de decisiones para la optimización y el perfeccionamiento de procesos y productos.

- d) La recogida y el tratamiento de los datos ha de ser objetiva; se ha de hacer siguiendo los planes establecidos en los modelos y diseños de evaluación.
- e) El proceso de evaluación separa las conclusiones derivadas de los datos y las interpretaciones que sugieren". \* 13

El uso de una instrumentalización diversa (tanto de base cuantitativa como cualitativa) facilita una mayor información y si siempre es la misma, posibilita a la vez la realización de estudios prospectivos y retrospectivos.

### *2.13.- LA EVALUACIÓN DE UN CENTRO ESCOLAR.*

El equipo directivo, como dinamizador de la vida del centro educativo, debe impulsar una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa que se realiza en el mismo. Esta reflexión invita al diálogo, al encuentro, a una comprobación, a un diagnóstico, a un intercambio y sobre todo a una ayuda mutua.

No se suele someter, a las escuelas, a una evaluación sistemática y rigurosa. Normalmente funcionan como algo mecánico, sin reflexión; cada día y cada año se repiten las mismas rutinas sin saber muy bien por qué y para qué se hacen.

\* 13 Joaquín Gaínán Sallón. *Evaluación y Seguimiento en la Escuela*. UPN. Pág. 271.



La reflexión informal que se realiza casi incesantemente, puede adquirir sistematización, rigor y formalización a través de los informes. La canalización de la opinión y la búsqueda de referencias extraídas de la realidad, permiten articular un debate consistente sobre la calidad del trabajo escolar.

El propósito principal de la evaluación educativa, es conocer cómo y por qué funcionan de una manera determinada los centros educativos, para comprender y explicar su naturaleza y para mejorar su práctica, enriqueciendo la toma de decisiones. Para mejorar esta práctica, es preciso conocerla en profundidad; es necesario interpretarla, saber donde están las raíces de los comportamientos, las causas de las actuaciones, saber qué fenómenos se desarrollan en ella, por qué se producen, que repercusiones tienen, etc.

De lo anterior, surge la necesidad de llevar a cabo, en los centros educativos, la evaluación interna, ya que es una exigencia de la propia actividad.

#### ***2.14.- IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN INTERNA.***

Santos Guerra menciona que la importancia de la evaluación interna recae en varios aspectos que hay que considerar:

- \* *"Permite reflexionar sobre lo que se hace.*
- \* *Facilita la coordinación vertical y horizontal.*
- \* *Ayuda a comprender lo que sucede.*
- \* *Impulsa el diálogo y la participación.*

- \* *Permite tomar decisiones racionales.*
- \* *Impide los solapamientos.*
- \* *Ayuda a incidir sobre lo que se considera sustancial.*
- \* *Permite corregir errores.*
- \* *Ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial.*
- \* *Permite aprender nuevas cosas.*
- \* *Hace ganar coherencia al equipo docente.*
- \* *Se convierte en un ejemplo para los alumnos.*
- \* *Ayuda al perfeccionamiento del profesorado". \* 14*

Sucede que en los centros educativos la evaluación interna no se sistematiza, no se contrasta, no se canaliza. *"De ahí la necesidad de realizar una evaluación que sea:*

- *SISTEMÁTICA y no sólo ocasional*
- *RIGUROSA y no arbitraria*
- *CANALIZADA y no dispersa*
- *CONOCIDA y no subrepticia*
- *COLECTIVA y no sólo individual*
- *COMPARTIDA y no sólo estamental*
- *ESCRITA y no meramente hablada*
- *LICRE y no impuesta" \* 15*

\* 14 Miguel A. Santos Guerra. *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Pág. 140

\* 15 *Ibídem*. Pág. 141

### 2.15.- LA EVALUACIÓN INICIAL.

Ma. Antonieta Casanova propone la evaluación inicial. *"Antes de elaborar la programación general anual, el equipo directivo debe detenerse a analizar la compleja realidad de la institución educativa en ese momento, el balance inicial de las cosas, las personas, las ideas que van a condicionar el proyecto, el funcionamiento y los recursos del centro"* \* 16

Entonces se puede comprender que se hace necesario disponer de una visión global de los integrantes para decidir qué hacer y cómo actuar. La evaluación inicial o diagnóstica ha de ser valorativa e identificativa.

Casanova presenta el desarrollo de la evaluación inicial como sigue:

- a) El equipo directivo, articular y coordinar el diagnóstico.
- b) Partir del inicio del ciclo escolar.

Así mismo, contempla dentro de este tipo de evaluación, los resultados del proceso; es decir, del análisis inicial de la reflexión que antecede a la elaboración del proyecto educativo:

\* 16 Ma. Antonieta Casanova Rodríguez. Evaluación y Seguimiento en la Escuela. UPN. Pág. 88.

- a) Resultados anteriores: ¿Qué resultados se han alcanzado hasta ahora?
- b) El proyecto ¿Qué se pretende hacer?
- Programación general
  - Normas de convivencia
  - Organos colegiados y equipos docentes, etc.

#### 2.16.- *NORMAS PARA EVALUADORES.*

Al contemplar la evaluación como parte del proceso de toda planeación, se hace necesario ciertas normas para quienes la ejercen.

Al respecto, Roberto Pascual menciona cuatro características básicas para un programa sólido de evaluación:

- Útil. Unas normas de utilidad para la evaluación son informativas, realistas y transmisibles. Requieren de evaluadores sus confianzas, calibrar las necesidades de información de la audiencia, engranar las evaluaciones para responder a ellas y comunicar dicha información cuando sea preciso de una manera clara.
- Viabilidad. que la evaluación se haya de una norma "natural", frente a una visión "de laboratorio" y que no debe emplearse mas que el material y el personal estrictamente necesarios: procedimientos prácticos, viabilidad política, costos realistas, evaluaciones realistas, prudentes.

- Corrección. Procurar y asegurar que los derechos de las personas afectadas por una evaluación queden protegidos. Requieren que los evaluadores estudien y guarden las leyes que conciernen a los temas de reserva, libertad de información y protección de los derechos humanos, respetar los derechos de los evaluados, y permitir actuar según los principios de su profesión.
- Exactitud. Requiere que la información obtenida sea técnicamente adecuada y que las conclusiones se ajusten de forma lógica a los datos". \* 17

Por lo tanto, se entiende que en esta práctica de evaluación, el Equipo Directivo es personal clave para el buen desarrollo de la planeación.

### ***2.17.- PLANEACIÓN DE LAS ESTANCIAS.***

Las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil del I.S.S.S.T.E. desarrollan sus actividades y acciones con base en una Planeación Anual de Trabajo; el cual es un instrumento de recopilación de datos e información de todas las áreas técnicas del personal interdisciplinario (Equipo Técnico).

\* 17 Roberto Pascual. Evaluación y Seguimiento en la Escuela. UPN. Pág. 35.

Esta planeación se concentra en formatos específicos que el propio instituto ofrece (ver ANEXO B). Así mismo, se desarrolla de acuerdo a lineamientos estructurados en el Manual de Normas y procedimientos, con base en criterios metodológicos como:

- Diagnóstico de necesidades de cada área técnica  
(ver ANEXO C)
- Definición de objetivos  
Estructuración y elección de contenidos
- Técnicas y recursos  
Responsables de las sesiones planeadas
- Calendarización con fechas, lugares y duración de sesiones (ver ANEXO D)
- Registro de resultados de cada evento  
subprogramas que son utilizados para cada contenido  
(Subprograma Pedagógico, el de personal y el de padres de familia)

Los anteriores son algunos aspectos que el Manual de Normas y Procedimientos del área de Dirección contempla en su contenido para la elaboración de Planes Anuales de Trabajo.

Como inicio, para poder desarrollar el Diagnóstico de necesidades, cada área técnica determina sus propias necesidades y las jerarquiza proponiendo alternativas de solución.

Posteriormente, se anota los fines que se pretende realizar (objetivos), para dar solución a situaciones problemáticas detectadas. Consecuentemente, se planea los temas y actividades a realizar de cada área técnica, describiendo las acciones, técnicas, medios, personas responsables y fecha de realización.

Se registra también las siglas del subprograma a que corresponden los objetivos planeados. Y por último, se registra el resultado obtenido.

Cabe señalar, que el Plan Anual de Trabajo es elaborado en los primeros 14 días del mes de Septiembre, para después ser entregado a la supervisión el día 15.

*Como se ha mencionado anteriormente, la planeación de las Estancias no es elaborada adecuadamente.*

*Como punto importante a señalar, todo el personal de las E.B.D.I. disfrutan sus vacaciones de un mes, ya sea en Julio o en Agosto; la mitad en un mes y la otra en el otro mes. Por consiguiente, a su regreso en el mes de Septiembre, se integran nuevamente a la Estancia encontrándose por lo general contextos diferentes de los que en Julio habían vivido.*

*Otra situación es que, también en los primeros 15 días de Septiembre, el Equipo Técnico desarrolla entrevistas de nuevo ingreso con padres de familia; para que a partir del 16 los nuevos integrantes de la población infantil se integren en sus grupos correspondientes.*

*Si se analiza, por una parte, la integración del personal al regresar de sus vacaciones al nuevo contexto educativo, se podrá notar que es apenas el inicio de un nuevo ambiente por conocer y analizar. Por otro lado, los niños de nuevo ingreso también apenas se van integrando, y por lo tanto también hay que observarlos y canalizarlos adecuadamente.*

*Es por ello, que se considera incoherente que se tenga que planear algo que todavía no se conoce, o por lo menos se está por conocer; aunque en las entrevistas (cada entrevista con duración de 60 minutos aproximadamente) se conoce de una manera muy general cada nuevo ingreso, no es el tiempo suficiente para poder desarrollar diagnósticos completos.*

*Por otra parte, tampoco se considera congruente que se normaticen dichas entrevistas en tan poco tiempo, siendo que también se tiene que destinar tiempo para planear festejos patrios, organizado y desarrollando actividades con todo el personal y población infantil; actividades que son dentro de las Estancias y fuera de ellas, pues se realizan desfiles alrededor de las mismas.*

*Por lo tanto, se puede analizar que los informes que puedan desarrollar el Equipo Técnico no son del todo estructurados con el debido tiempo y suficiente información. Es por ello que se ven presionados a "cumplir" administrativamente con dicho requisito, llenando los formatos de los Planes Anuales de Trabajo como un mero trámite y no como una verdadera planeación. Por esa razón, se*



*encuentran evidencias de copias fieles de años anteriores de las planeaciones, pues encuentran la facilidad de registrar la misma información y con ello evitarse problemas administrativos.*

*Por todo lo anterior, se hace necesario que las autoridades de supervisión y normatividad reflexionen en sus lineamientos, pues las fechas planteadas no son congruentes con las realidades que se viven en las Estancias.*

*En ocasiones, la mayoría de las veces, tanto las ideas fundamentales de los teóricos como los formatos del I.S.S.S.T.E. se quedan en el tintero y no son aplicables a las realidades; pues el personal que se encuentra al frente de las Estancias no cuentan con una buena capacitación de planeación. Es decir, las autoridades gestoras de las Estancias de la zona sur no han dado debida importancia a la planeación, lo cual ha conducido a no profundizar sobre la misma, si tiene secuencia, si considera la Evaluación, si los perfiles del personal directivo son adecuados para llevarla a cabo, etc. Así mismo, los teóricos enfatizan sobre la constante reflexión, análisis y pensamiento objetivo para la realización de evaluaciones, lo cual el personal de las Estancias no está acostumbrado hacer; por un lado, los formatos son escritos para "ser llenados" y con esto poder "cumplir administrativamente" y por otro, el tipo de reuniones que realizan son con fines organizativos para festividades mensuales, no para análisis de las actividades escolares de cada área técnica. Por lo cual, se propone una alternativa de cambio de la Planeación Anual de Trabajo, asunto que será analizado en el siguiente capítulo.*

## **CAPITULO 3**

# **DESARROLLO DE MECANISMOS PARA LA PLANEACIÓN ANUAL DE TRABAJO.**

### **3.1.- VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN.**

Es claro que la planeación aparece como necesidad en todas las experiencias que se han intentado en la educación, por lo que se concluye que si se pretende cambiar una escuela, se necesita entonces una real conducción.

Respecto a esta necesidad, se puede analizar algunas ventajas del planeamiento:

- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización.
- Puede simular el futuro en papel.
- Alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas.
- Es una red de comunicación muy útil.
- Alienta a la integridad de la organización misma.

- Proporciona un mejor conocimiento de los recursos con que cuenta la empresa y del contexto donde actúa.

Queda claro que, en cualquier contexto educativo, la planeación es un recurso importante y necesario para poder organizar las metas que se desee alcanzar.

### **3.2.- CÓMO IMPLANTAR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA PLANEACIÓN.**

Con el propósito de subsanar deficiencias en los Planes Anuales de Trabajo, se establecen planteamientos dirigidos a la búsqueda de precisión, sistematización y organización que apoyen el proceso de planeación.

Por lo cual, la presente propuesta pretende la búsqueda de continuidad en los planes anuales de las Estancias; así como también contemplar la Evaluación como parte importante de planeación sea más congruente y subsecuente.

Para ello, se hace necesario tomar en cuenta varios aspectos estratégicos que apoyen dicha propuesta, como son:

#### **3.2.1.- REUNIONES INTERDISCIPLINARIAS: punto de partida**

##### ***hacia la calidad del servicio en Estancias.***

Como punto de partida, se propone que el Equipo Técnico participe de forma colegiada en reuniones con la Directora, para delimitar las acciones a efectuar por cada servicio y detectar las nuevas necesidades de cada área; así como también, los procesos que se tengan pendientes del año escolar pasado, considerando la posibilidad que éstos puedan ser nuevas necesidades a tomar en cuenta.

En dichas reuniones, se considera la necesidad de aprovechar el contraste de pluralidad de enfoques, propiciando interrogaciones sobre lo que ha de mejorarse a la luz de lo que se ha descubierto, así como también de lo que no ha funcionado en el pasado, dando oportunidad a nuevas posibles soluciones; con ello se facilita que los propios participantes emitan juicios de valor fundamentados en análisis y observaciones con base en la experiencia.

Esta pluralidad de enfoques necesariamente conlleva a una Evaluación Inicial, la cual exige una lectura atenta y reflexiva de la realidad y por consiguiente tendrá conexiones con el cambio y la mejora. Con esto, se logra un acercamiento más afinado y con mayor precisión a las problemáticas existentes.

### **3.2.2.- ORGANIZANDO EL TRABAJO: Octubre, entrega de planes.**

Esta propuesta implica que las reuniones se hagan durante un mes aproximadamente (mes de Septiembre), cuando todo el personal regresa del periodo vacacional, y por lo tanto, se puede contar con su asistencia.

Por otro lado, se considera necesario que cada área interdisciplinaria cuente con tres semanas aproximadamente para realizar su análisis de Evaluación Inicial, considerando las entrevistas de los nuevos ingresos de infantes. Con esto, se garantiza no solamente contar con la información del contexto ya establecido, sino también del nuevo; y por último, la semana restante, concentrar información de todas las áreas y así conformar el Plan Anual de Trabajo, para poderlo entregar oficialmente en la primera semana de Octubre.

Cabe señalar, que no solamente se propone cambios en los formatos de planes, sino también en normas ya establecidas por el I.S.S.S.T.E.; por ejemplo, el Manual de Normas y Procedimientos del área de Dirección, estipula que el Plan Anual de Trabajo se debe entregar en la primera quincena del mes de Septiembre, sin considerar que además de ser poco el tiempo que se otorga para ello, el personal interdisciplinario todavía se encuentra en entrevistas de nuevo ingreso, y por lo tanto, el nuevo contexto no es considerado.

### **3.3.- CONSTITUYENDO EL PLAN ANUAL DE TRABAJO.**

Ahora bien, la propuesta que se presenta, es un nuevo diseño de planeación, estructurado de una manera lógica, congruente, con un lenguaje claro y preciso en sus lineamientos y de fácil acceso, con la finalidad de que su elaboración tenga un proceso adecuado para su realización, y por lo tanto, sus consecuencias prácticas denote una continuidad en los años escolares.

Dicho formato, se encuentra dividido en tres partes: **PLANEACIÓN, REALIZACIÓN Y EVALUACIÓN.**

En la primera, **PLANEACIÓN**, a su vez, se encuentra subdividida en tres aspectos; contempla como primer paso las **Necesidades**; considerándolas como problemáticas detectadas (en el presente ciclo escolar), no resueltas en el pasado, o en su defecto, cuando no han sido solucionadas y persisten en el nuevo ciclo escolar. Esto con el propósito de dar continuidad.

Ahora bien, ¿considerar este primer paso, traerá como consecuencia una continuidad en la planeación?. Se considera que sí podrá dar continuidad, pues de esta manera la planificación no será interrumpida al hilar las nuevas necesidades con las anteriores que se quedaron en proceso o que no hayan sido logradas, cambiando las estrategias para lograr las metas.

Sin embargo, como nunca se ha considerado contemplarlas, se puede pronosticar que sí habrá un cambio encaminado a la continuidad y necesariamente a una reflexión continua para futuros planes.

Así mismo, el segundo aspecto que se propone son los **Propósitos**, considerados como los fines esenciales o directrices que se pretendan realizar para dar solución a las situaciones problemáticas detectadas en el diagnóstico inicial. De esta manera, éstos serán la guía que dará cause a la propia planeación, no como imposiciones a lograr, sino como intenciones que se plantean realizar en la medida de las posibilidades que el contexto otorgue.

El tercer aspecto, correspondiente a los **Contenidos**, son definidos como temas y subtemas pertenecientes a los Subprogramas que el propio I.S.S.S.T.E. normatiza en su Programa Integral Educativo.

En la segunda parte del Plan, la **REALIZACIÓN**, cuatro aspectos lo conforman; el primero de ellos son las **Acciones**. Para llevar a cabo las intenciones propuestas es necesario realizar actividades concretas, es decir, poner en práctica ideas que cubran los propósitos planteados.

---

Se encuentra también el **Temporalidad**. Las anteriores actividades requerirán de un tiempo específico para su realización, determinando fecha de iniciación, duración y término de las mismas.

Consecuentemente se encuentran los **Responsables**. Cada área técnica requiere indudablemente hacerse cargo de sus propias actividades planeadas en forma directa, es decir, dar cumplimiento en la realización de las mismas. Considerando que en algunas ocasiones será necesario el auxilio profesional y calificado, sin importar su procedencia (ya sea interna o externa). Puntualizando el tiempo estimado en que se realicen las actividades.

En la tercera parte, la **EVALUACIÓN**, se inicia con los **Subprogramas**. El I.S.S.S.T.E. cuenta con tres documentos oficiales para las Estancias, los cuales contienen cada uno sus propias metas, expresadas en temas y subtemas como propuestas para conformar el Programa Integral Educativo. Al elaborar los contenidos, se hace necesario especificar de que subprograma provienen los mismos, anotando claramente las siglas que los identifiquen (S.P., S.C.A.A., S.O.A.P.F.).

Posteriormente, los **Logros** alcanzados en el ciclo escolar. Siendo estos los que formarán parte clave de la misma evaluación que posteriormente se lleve a cabo, pues en la medida que se registren los resultados recientes, la evaluación permanente dará pausa para que la propia Evaluación Final engrane y finalice en conclusiones.

Así mismo, se continúa con las **Limitaciones** (económicas, sociales, materiales, humanos, etc.) que se hayan tenido para la realización de las actividades y/o propósitos planeados. Esta propuesta implica que se especifique las causas por las cuales se dieron dichas restricciones. Cada año escolar necesariamente el contexto es diferente, desde cualquier punto de vista; es por ello, que se hace hincapié en que para poder realizar una evaluación hay que considerar todos los aspectos que influyen en cualquier organización y por su puesto en cualquier planeación.

Por otra parte, los propósitos que se hayan quedado en **Procesos** de realización, también es importante registrarlos; ya que en la medida que se tenga información de qué es lo que se quedó pendiente o no haya terminado a tiempo cualquier meta, se debe considerar en la próxima planeación y dar continuidad a esos procesos que quedaron pendientes.

En cualquier escuela, así como en cualquier organización, hay circunstancias que dan pie a que en la planeación ya establecida se realicen **Ajustes** necesarios para poder conformar y realizar mejor las metas. Es decir, modificar aspectos de la misma planeación por causas ajenas, ya sea circunstancias o sucesos imprevistos.

Por último, un **Cuadro comparativo del ciclo escolar anterior con el actual** dará pauta a una **Evaluación analítica** de las planeaciones; es decir, se tendrá la oportunidad de reflexionar sobre las necesidades tanto iniciales como finales del ciclo escolar pasado con las del actual, con la finalidad de **comparar** si los propósitos planteados han originado avances significativos para la propia escuela, y en caso contrario, también se pueda analizar las posibles causas y con ello tener la oportunidad de reflexionar para las subsecuentes



planeaciones. Cabe señalar, que un **análisis final** de dicha comparación dará inicio a la siguiente planeación con una información más reflexiva, analítica y sobre todo real.

Como se puede observar, se determina que en la medida en que los propios lineamientos mejoren para la planeación anual, desaparecerán muchas desviaciones (entendiéndose como las acciones que no se llevan a cabo de manera correcta), dando como resultado el mejoramiento en cascada, es decir, desde la supervisión hasta los más directamente beneficiados que son los niños.

Aunque lo que aquí se propone no es nuevo en el Sistema Educativo Nacional, sí lo será para las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil del I.S.S.T.E., constituyendo esto una valiosa aportación que daría resultados muy satisfactorios al sistema de esta institución, afirmación de la autora por la experiencia en la supervisión de 1 año. Los resultados de esta propuesta necesariamente tendrán que ser positivos, porque nunca antes se había contemplado en el proceso de planeación la Evaluación como elemento importante, por lo tanto, la información y cambios que arroje dicha propuesta será producto, por primera vez, de una planeación más reflexiva y adecuada en las Estancias.

A continuación, se presenta la propuesta del formato Plan Anual de Trabajo:

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES  
JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS  
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

**PLAN ANUAL DE TRABAJO**

E.B.D.I.  
NOMBRE DE LA DIRECTORA

CICLO ESCOLAR

**PLANEACIÓN**

1) NECESIDADES	2) PROPÓSITOS	3) CONTENIDOS

**R E A L I Z A C I Ó N**

4) ACCIONES	5) TEMPORALIDAD	6) RESPONSABLES		
		DIRECTOS	DE APOYO	TIEMPO ESTIMADO

EVALUACION

7) SUBPROGRAMAS	8) LOGROS	9) LIMITACIONES	10) PROCESOS	11) AJUSTES

**CUADRO COMPARATIVO DEL CICLO ESCOLAR ANTERIOR CON EL ACTUAL**

<b>CICLO ESCOLAR ANTERIOR:</b>	<b>CICLO ESCOLAR ACTUAL:</b>
<b>NECESIDADES INICIALES:</b>	<b>NECESIDADES INICIALES:</b>
<b>NECESIDADES FINALES:</b>	<b>NECESIDADES FINALES:</b>
<b>ANÁLISIS COMPARATIVO</b>	
<b>ANÁLISIS FINAL:</b>	

### **3.4.- ESTRATEGIAS PARA ELABORAR EL PLAN ANUAL DE TRABAJO.**

- 1) Reunión interdisciplinaria de Directora y Equipo Técnico en la segunda semana de Septiembre.
- 2) Elaboración del Diagnóstico de Necesidades.
  - 2.1.- Concentración de información significativa de cada área.
  - 2.2.- Análisis de los propósitos en proceso.
  - 2.3.- Alternativas de solución, en forma colegiada.
  - 2.4.- Identificación de coincidencias.
  - 2.5.- identificación de problemáticas con mayor incidencia.
  - 2.6.- Acuerdos colegiados.
- 3) Delimitación de las problemáticas detectadas, considerando los contenidos temáticos de los Subprogramas (cada área).
- 4) Delimitación de problemáticas y contenidos temáticos que requieren apoyo externo.
- 5) Designación de responsables para la búsqueda de apoyos externos.
- 6) Establecimiento de propósitos y metas colegiadas que se pretenden alcanzar, tomando en cuenta los objetivos de los Subprogramas.
- 7) Jerarquización de propósitos y metas.
- 8) Concentrado y vaciado de información en formatos.
- 9) Entrega oficial del Plan Anual de Trabajo
- 10) Promoción y conocimiento del Plan al personal operativo y administrativo.
- 11) Promoción y conocimiento del Plan a padres de familia.

## 12) Evaluación permanente.

- 12.1.- Coordinar y participar en reuniones interdisciplinarias cada vez que se considere necesario, para realizar posibles ajustes o reflexiones.
- 12.2.- Verificar que se consignen, de manera oportuna, las modificaciones realizadas en el Plan.
- 12.3.- Promoción de conductas abiertas al cambio.
- 12.4.- Promoción de participación, de cualquier personal, a reuniones técnicas, para el aprovechamiento de puntos de vista diferentes.
- 12.5.- Promoción de conductas observadoras, a todo el personal.
- 12.6.- Promoción de una E.B.D.I. en mejora.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del presente estudio, nos confirma plenamente la conveniencia y necesidad de introducir la evaluación en la planeación anual de trabajo de las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil del I.S.S.S.T.E. con la finalidad de dar coherencia y seguimiento a la misma. Estos conceptos coinciden en lo práctico con la opinión de los diversos autores consultados, pues esto ha sido comprobado ampliamente en la planeación de cualquier orden.

Es de llamar la atención en estas conclusiones, el hecho casi increíble de que una institución como el I.S.S.S.T.E. con un sistema de organización que le ha permitido servir a los mexicanos durante tantos años, no haya hecho caso de todo el material de investigación existente en cuanto a planeación y evaluación que lo pondría a la vanguardia de otras instituciones de su tipo. Es de esperarse que con los nuevos cambios que está experimentando este país, especialmente en el orden administrativo, los próximos directores y altas autoridades del instituto aporten ideas que permitan el mejor desarrollo de su personal y se preocupen en la investigación profunda de las realidades de la misma. Este personal debe ser alentado constante y permanentemente, con estímulos que le creen una conciencia de servicio y amor a su trabajo; sin olvidar que dentro de la institución existe personal con un talento desperdiciado por políticas equivocadas y excesivo burocratismo.



Como punto final, la conclusión y recomendación, en cualquier organización, es no olvidar que la planeación siempre va de la mano de la evaluación, pues ésta requiere de elementos de juicio y objetividad, producto de análisis y experimentaciones profundas que han sido hasta ahora los secretos de éxito de las grandes empresas.

Esta investigación deja claro, entre otras cosas, la obligación de evolucionar y crecer con base en un espíritu crítico y autocrítico del porqué de nuestras acciones y nuestros juicios; propiciando con ello, la elevación de la calidad educativa y construyendo y transformando la realidad de la misma de una manera más conciente y viable.

La tarea más decisiva de los evaluadores es conseguir que la evaluación se convierta en un camino para llegar a mejorar la práctica educativa. Mientras más transparente sea el proceso, mientras más voluntaria sea la participación de los profesionales, mientras más diálogo se promueva..., más fácilmente se podrá convertir la evaluación en un instrumento de perfeccionamiento del servicio educativo. El equipo directivo ha de poner todos los medios para conseguir que la evaluación redunde en beneficio de la comprensión y de mejora de lo que se hace en el centro escolar.

## ANEXO A.

### GUÍA DE SUPERVISIÓN NORMATIVA



ISSSTE

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES  
JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS  
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES

### GUÍA DE SUPERVISIÓN NORMATIVA

**E.B.D.I. No.**

**FECHA:**

**DIRECCIÓN**

#### FUNCIONES GENÉRICAS

Diario de Campo

- ( ) Lleva actualizado el diario de campo

Planeación Anual

- ( ) Dentro de la Planeación Anual está contenida la información requerida

	SI	NO
Análisis Técnico de Dirección	( )	( )
Trabajo Social	( )	( )
Odontología	( )	( )
Psicología	( )	( )
Salud	( )	( )
Nutrición	( )	( )
Educación	( )	( )

- ( ) Se encuentra concentrada la información en el formato respectivo  
( ) El Plan Anual ha sido elaborado con base a la normatividad vigente

**FUENTE;**

\* Guía de Supervisión. Jefatura de Proyectos E.B.D.I. 1998. I.S.S.S.T.E.



**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES**  
**SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES**  
**JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS**  
**DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES**

**Detección y Seguimientos de Casos Especiales**

( ) Se lleva a cabo de acuerdo al Flujograma de casos especiales, conteniendo:

	SI	NO
Detección	( )	( )
Diagnóstico	( )	( )
Juntas interdisciplinarias	( )	( )
Valoración Intra y/o Extraintitucional	( )	( )
Informa al Departamento	( )	( )
Tratamiento	( )	( )
Estado Actual	( )	( )
Seguimiento Mensual	( )	( )
Expediente en la Dirección	( )	( )

**Participación en el Filtro Clínico**

- ( ) Se encuentra presente en el filtro
- ( ) Saluda y llama a los niños por su nombre
- ( ) Supervisa que se realicen adecuadamente las acciones que cada técnico corresponden, verificando que la actitud del personal sea positiva
- ( ) Brinda orientación al personal y padres de familia cuando se requiere de manera cálida, atenta y respetuosa

**Apoyo al Área Educativa**

- ( ) Verifica que las actividades educativas se realicen utilizando los métodos, técnicas y apoyos didácticos, acordes a las características del desarrollo de los niños
- ( ) Durante sus recorridos supervisa que no haya niños aislados por tiempo prolongado
- ( ) Visita las salas con una actitud participativa, observando la manera de desempeñarse de los niños y del personal



**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES  
JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS  
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES**

- ( ) Registra en la libreta de control de supervisión y asesoría de cada sala, las observaciones, indicaciones así como la causa y el nombre de la persona a la que se le brindó la asesoría cada vez que se considere necesario
- ( ) Revisa y da el visto bueno a la planeación semana y de actividades recreativas, por lo menos cada tres meses
- ( ) Proporciona papelería y material didáctico necesario para la realización de las actividades

### ***FUNCIONES ESPECÍFICAS***

#### **Actividades con personal y padres de familia**

- ( ) Existe un control de reuniones con las diferentes áreas y padres de familia, (minuta, libreta, etc.), a fin de identificar los problemas existentes e instrumentar alternativas de solución

#### **Supervisión de actividades a las diferentes área de servicio**

- ( ) Realiza supervisión de actividades a cada una de las áreas de la Estancia, y lo registra en su diario de campo
- ( ) Proporciona papelería y material necesario para el adecuado desempeño de sus funciones
- ( ) Detecta, gestiona y da seguimiento a los problemas de mantenimiento

#### **Control de ingreso de personas**

- ( ) Ha instrumentado un mecanismo para el registro de visitas a la EBDI (libreta, gafetes, etc.)
- ( ) Verifica que los menores sean entregados únicamente a las personas autorizadas previa identificación



**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES  
JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS  
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES**

**RELACIONES INTERPERSONALES ADECUADAS, CON TÉCNICOS Y PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS**

- ( ) Promueve la participación e integración grupal a través de diferentes actividades

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---



**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES  
JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS  
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES**

## **DIRECCIÓN**

### **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- \* LO TIENE CONFORME A LA NORMA  
LO APLICA, ACTUALIZA E INNOVA ( 5 )
  
- \* LO TIENE CONFORME A LA NORMA Y LO APLICA ( 4 )
  
- \* LO TIENE CONFORME A LA NORMA ( 3 )
  
- \* SOLAMENTE LO TIENE ( 2 )
  
- \* NO LO TIENE ( 1 )



SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES  
JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS  
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES

## NIVEL DE CALIDAD

96 - 100 EXCELENTE

80 - 95 BUENO

60 - 79 REGULAR

0 - 59 DEFICIENTE

**NOTA:** El área que presente items con puntaje de 1 a 3 tendrá que elaborar programa de Mejoramiento de Calidad en los Servicios.



SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES  
JEFATURA DE SERVICIOS TÉCNICO-NORMATIVOS  
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES

## DIRECCIÓN EVALUACIÓN

No. De ITEMS: 24

A) PUNTAJE ESPERADO: 120

B) PUNTOS OBTENIDOS: \_\_\_\_\_

C) PORCENTAJE OBTENIDO: \_\_\_\_\_

D) NIVEL DE CALIDAD \_\_\_\_\_

A= No. De items (paréntesis) X 5

B= Suma total de items

C=  $\frac{\text{Puntos obtenidos} \times 100}{\text{Puntaje Esperado}}$





ANEXO B  
SUBDIRECCION GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

PLAN ANUAL DE TRABAJO

E.B.D.I.

OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS Y RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA	RESULTADO	SUBPROG.

\* FUENTE: Manual de Normas y Procedimientos. I.S.S.S.T.E. Area de Dinección.



## ANEXO C

### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ORIENTACION Y CAPACITACION

E.B.D.I. No.                      DELEGACION                      DOMICILIO                      FECHA

POBLACION	CON RELACION A	JERARQUIZACION DE PROBLEMAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	RESPONSABLE
<b>NIÑO</b>	DESARROLLO INTEGRAL LACTANTES			
	MATERNALES			
	PREESCOLARES			
<b>PADRES</b>	DINAMICA FAMILIAR			
	OBSERVACION O CRITICA DEL SERVICIO			
	ACATO AL REGLAMENTO			
	ACTITUDES HACIA EL PERSONAL			
<b>PERSONAL</b>	RELACIONES INTERPERSONALES			
	ACTITUD HACIA EL NIÑO			
	ACTTUD HACIA EL TRABAJO			
	ACTITUD HACIA LOS PADRES			

\* FUENTE: Manual de Normas y Procedimientos. I.S.S.S.T.E. Area de Dinección.



SUBDIRECCION GENERAL DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES  
SUBDIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

ANEXO D  
CALENDARIZACION ANUAL DE REUNIONES CON  
PERSONAL, PADRES Y SUPERVISION DE  
ACTIVIDADES

DIA	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	OBSERVACIONES
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													

\* FUENTE: Manual de Normas y Procedimientos. I.S.S.S.T.E. Area de Direccion.

## BIBLIOGRAFÍA.

- 1) U.P.N. **Bases para la planeación.** Antología Básica. 1994. 143 p.
- 2) BHOLA, H. S. **La evaluación de proyectos.** Programas y campañas de alfabetización para el desarrollo. 1995. 280 p.
- 3) BONFIL Y CASTRO, Ma. Guadalupe. **La gestión y las relaciones en el colectivo escolar.** Antología Básica. UPN. 1994. 225 p.
- 4) GAGNÉ, Robert M. **Planificación de Sistemas Educativos,** Ed. Trillas. 1998. 250 p.
- 5) GALINDO MUNCH, **Fundamentos de Administración.** Ed. Trillas. 1997. 240 p.
- 6) GARCIA CONCEPCIÓN, Reyna. **Evaluación y Seguimiento en la Escuela.** Gimeno Sacristán. "Las funciones de la evaluación en la práctica". Joaquín Gairín Sallón. "La elaboración, seguimiento y evaluación de los documentos de gestión institucional". Ma. Antonieta Casanova Rodríguez. "La evaluación inicial". Roberto Pascual. "Normas para evaluadores". Antología Básica. México, UPN, 1997. 302 p.
- 7) I.S.S.S.T.E. **Manual de Normas y Procedimientos del área de Dirección,** Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales. Segunda Edición. 1994. 60 p.

- 8) **I.S.S.S.T.E.** Subprograma de Capacitación, Actualización y Asesoría al personal de las E.B.D.I. Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales. 1994. 100 p.
- 9) **I.S.S.S.T.E.** Subprograma de Orientación y Apoyo a Padres de Familia. Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales. 1994. 100 p.
- 10) **I.S.S.S.T.E.** Subprograma Pedagógico. Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales. 1994. 300 p.
- 11) **KAUFMAN, Roger.** Planificación de Sistemas Educativos. Ed. Trillas. 1993. 189 p.
- 12) **NANGUSE RAMÍREZ, Jorge.** Planeación, Comunicación y Evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje. Antología Básica. UPN. 1994. 119 p.
- 13) **OWENS, Robert G.** La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. Ed. Santillana Aula XXI. 1976. 350 p.
- 14) **REYES PONCE, Agustín.** Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Dos tomos. Limusa Noriega Ed. 1997. 400 p.

- 15) **SANTOS GUERRA, Miguel A.** La Evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Ed. Aljibe. 1995. 231 p.
- 16) **SCHMELKES, Sylvia.** Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Ed. Jorge Pérez Esparza. 1992. 134 p.

**TESIS E IMPRESOS**



**TE OFRECE LA MEJOR CALIDAD  
EN LA REPRODUCCION DE TU TESIS  
LLAMANOS  
52-33-65-88**

**SERVICIO A DOMICILIO  
DIRECCION: PALMA NORTE # 405  
DESP. 207 (2° PISO) COL. CENTRO**