



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 096 D.F. NORTE

**El cambio de la organización del área administrativa de la Supervisión
General del Sector Escolar No. 22, a través de la Planeación Estratégica.**

MARIA DEL PILAR SANCHEZCOBIZA BARRERA

ASESOR: PROF. MIGUEL BECERRA BRAVO

México, D.F. 2004



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 096 D.F. NORTE

El cambio de la organización del área administrativa de la Supervisión General del Sector Escolar No. 22, a través de la Planeación Estratégica.

MARIA DEL PILAR SANCHEZCOBIZA BARRERA

Proyecto Innovación Docente (Gestión Escolar)
presentado para obtener el título de Licenciada en Educación

México, D.F. 2004

**A MIS PADRES JULIO Y
ZEFERINA**

QUIENES ME DIERON DOS
GRANDES REGALOS: LA VIDA Y LA
LIBERTAD PARA VIVIRLA

A MI HIJO JULIO ALBERTO

POR PERMITIRME ROBARTE EL
TIEMPO EN EL QUE MERECA ESTAR
CONTIGO

**A MIS HERMANAS, CUÑADOS Y
SOBRINOS**

POR SU COMPAÑÍA EN LOS
MOMENTOS BUENOS Y MALOS DE
NUESTRAS VIDAS

**A MIS GRANDES AMIGOS
LUZ MARIA, LIZBETH, RUBEN Y
JOSE LUIS**

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE
SER PARTE DE SUS VIDAS

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 CONTEXTO GENERAL DE LA PLANEACION EDUCATIVA	
1.1 La tarea administrativa dentro de la Educación Primaria	4
1.2 La importancia del cambio en la Gestión Escolar	6
1.3 Límites y alcances	9
1.4 Lo que deseamos	10
1.5 De qué partimos	10
CAPITULO 2 FUNDAMENTOS TEORICOS PARA MEJORAR LA PLANEACION Y ORGANIZACION	
2.1 Planear, para qué planear y qué planear	19
2.2 Planeación Estratégica	25
2.3 Humanizar la administración	38
CAPITULO 3 ALTERNATIVA	
3.1 Tipo de proyecto	45
3.2 Objetivos de la propuesta y desarrollo de la alternativa	46
3.2.1 Instrumentos y técnicas estratégicas	53
3.3 Programa de actividades	57
3.4 Cronograma	60
3.5 Evaluación	60
CAPITULO 4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 Análisis de los resultados	61
CONCLUSIONES	72

INTRODUCCION

En tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se puede crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la PLANEACION ESTRATEGICA; de ahí el interés por el análisis y la propuesta para trabajar a partir de ella.

Su misión es la licitación de futuros, su evaluación, su jerarquización y selección, siendo para ello una de las instancias más importantes las anticipaciones de futuros diversos: posibles, probables, lógicos, deseables, temidos, futuribles, etcétera.

La Planeación Estratégica se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión a corto, mediano y largo plazo, su cobertura holística y el consenso. Estos se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos: ¿hacia dónde ir?, su evaluación *estratégica*: ¿por dónde conviene ir?, y su planeación *estratégica*: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué? y ¿con quién?

Tomando en cuenta lo anterior, dentro de nuestra labor educativa es importante concebir el escenario deseado, porque por medio de una planeación estratégica, nos dará como resultado: mejorar la organización de la oficina de Sector, para poder abatir la carga administrativa en el mismo, trayendo como consecuencia, la misma descarga para zonas y escuelas, que conllevará a que los directores, supervisores

de zona y supervisores generales de sector puedan dar mayor atención a los aspectos técnico-pedagógicos que demandan los profesores para mejorar y superar la calidad del servicio que se requiere, impactando en nuestros principales beneficiados: los niños.

Cabe hacer la aclaración, de que dentro de nuestro sistema educativo, se han creado algunas alternativas para ir mejorando la organización administrativa, sin embargo, la planeación racionalizadora que tiene la Secretaría de Educación Pública, no ha podido terminar con ella, ya que no sólo es por falta de una planeación organizada, sino también tiene los inconvenientes de que no se da un liderazgo que dirija la visión y la misión en las autoridades; lo que genera: falta de comunicación, cooperación y participación de las mismas, así como la falta de un ambiente cordial que invite a que todos los integrantes de la organización participen en la solución y ejecución de los gestiones administrativas que se realizan.

Este documento contiene en su primer capítulo el contexto general de la planeación educativa, describiendo la problemática que se enfrenta en la Supervisión General de Sector Escolar No. 22 respecto a la falta de organización y mala planeación en las actividades que se realizan, así como de dónde partimos, hacia dónde queremos ir y los límites y alcances a los que nos enfrentamos. El capítulo dos refiere los fundamentos teóricos en lo que se basa el proyecto; el capítulo tres presenta la alternativa, cómo se desarrollo tomando en cuenta todos los recursos, así como el plan, la descripción de la planeación y la evaluación; en el capítulo cuatro se hace el

análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la alternativa, llegando a las conclusiones; donde sobresale la importancia que tiene las relaciones personales del colectivo.

Por lo que el presente trabajo, pretende ser una aportación, para quienes quieren transformar los vicios y la falta de interés que se presentan en el sistema educativo en el área administrativa, para poder llegar a la calidad que el servicio nos requiere en beneficio de la niñez mexicana, máxima preocupación de nuestra labor profesional.

CAPITULO I

CONTEXTO GENERAL DE LA PLANEACION EDUCATIVA

1.1 La tarea administrativa dentro de la Educación Primaria

La educación es un ámbito decisivo para el futuro de toda nación. La acción educativa del gobierno y de la sociedad debe ser una de las grandes prioridades de todo país, en el nuestro, existe un claro consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo, hacia una educación de calidad.

Desde la creación de la Secretaría de Educación Pública, (SEP) en 1921, y detrás de las demandas enarboladas en 1910, se ha buscado la democracia, igualdad y justicia en las oportunidades educativas.

Cada generación ha impreso en las tareas educativas el sello justo de su tiempo, de ahí que se ha creado toda una estructura para poder organizar la educación, tanto técnica, como administrativamente. El Gobierno Federal creó la Secretaria de Educación Pública para que sistematice la educación que se impartirá a la nación, está a su vez, establece la Subsecretaria de Servicios Educativos para el Distrito Federal, (tomando en cuenta que en este momento se encuentra descentralizada la educación y que es esta demarcación la que nos compete), estas instancias atienden tanto los niveles inicial, preescolar, primaria y secundaria, siendo el nivel de atención y de primaria el que nos corresponde, a ésta, le continúa la Coordinación

Sectorial de Educación Primaria en el Distrito Federal, localizada en una región bastante amplia que secciona a la Ciudad de México, para que sea atendida con mayor particularidad, creándose las Direcciones Operativas No. 1, 2, 3, 4, 5 y USEI, está última región que comprende a la Delegación Iztapalapa y surge como proyecto para descentralizar la educación dentro del D.F., siendo la Dirección Operativa No. 2 en el Distrito Federal en la que estamos adscritos, después de cada Dirección Operativa la instancia que sigue es la Supervisión General de Sector que atenderá la educación en colonias circunvecinas de un determinado territorio que cada Dirección Operativa fijará, el siguiente nivel será la Supervisión de Zona Escolar que atenderá determinadas escuelas tanto oficiales como particulares; todos los niveles de estructura antes mencionados se rigen por el Artículo 3ro. Constitucional, la Ley Federal de Educación, los Planes y Programas de Estudio, y otras legislaciones que regularán el Sistema Educativo en los ámbitos federal, estatal y municipal.

La tarea educativa en estos espacios, se analiza desde dos perspectivas: la técnica, que se preocupa por la parte académica de la educación a los menores y, la administrativa, en donde se controla por medio de documentación, la información que generará la labor realizada en las instituciones escolares, tomando en cuenta los resultados de evaluación del aprendizaje, su certificación y lo que se refiere a los recursos humanos, materiales y financieros de las mismas, así como las necesidades y actividades internas y externas que se organicen dentro del sistema educativo.

La Calidad de la educación básica es deficiente por diversos motivos, no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos para que estén en condiciones de contribuir efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país; aunado a esto, la carga administrativa que se genera, obstaculiza aún más la labor de los docentes directamente encargados de los alumnos y las autoridades, cuando su preocupación debería ser el área técnica.

Por lo que será de suma importancia, buscar las estrategias para que esta carga administrativa, que resulta desorganizada por falta de comunicación efectiva de quienes intervienen en ella y se refleja en una actitud poco positiva en la colaboración, participación e innovación de los protagonistas de la labor educativa, para que esta mejore y conduzca buscando la calidad de la educación; y en consecuencia, impacte en los beneficiarios más importantes, la niñez mexicana, máxima preocupación de nuestra tarea educativa.

1.2 La importancia del cambio en la Gestión Escolar

La docencia es una profesión de sumo interés, en esta labor se trabaja con seres humanos, los cuales se deben formar para que en un futuro sean personas productivas, positivas y de bien para nuestra nación.

Como en todo trabajo, en la docencia también existen varias instancias del ejercicio laboral, que en el apartado anterior se han generalizado y ahora plantearemos con más detalle y de manera inversa, es decir, ahora de lo particular a lo general.

Los maestros frente a grupo, se ocupan directamente de los niños y niñas, teniendo como mayor responsabilidad su formación; los directores de escuela, coordinan todas las actividades dentro de la institución y tienen la responsabilidad de todos los recursos tanto educativos, materiales, humanos y financieros; la supervisión de zona escolar observa que las actividades de las escuelas se realicen como se indica y colaboran en la solución de todos los problemas y dudas que tengan las escuelas, encargándose de premiar o motivar las actividades positivas de los docentes y personal directamente, la siguiente instancia es la **Supervisión General de Sector**, quien es la responsable de coordinar administrativa y técnicamente a un determinado número de zonas escolares y escuelas primaria tanto oficiales y particulares, siendo ésta el intermediario entre la Dirección Operativa en el Distrito Federal y las zonas escolares para que éstas últimas informen a las escuelas tanto particulares como oficiales de su jurisdicción, misma que, presenta un problema primordial: por la mala organización en la planeación de las actividades; así como en la tarea de establecer estrategias de comunicación adecuadas y motivación del personal que labora en ella, para que se comprometa y actúe favoreciendo la labor que desarrolla y en consecuencia se mejore la calidad en el servicio que se nos demanda.

Me refiero, a este problema en específico, por que los obstáculos que se generan administrativamente entre las instancias: escuela, zona, sector y dirección operativa, me ha llevado a concluir que parten de la organización de la estructura central, que es deficiente, a pesar de existir una planeación y en los últimos años, ésta es estratégica, se requiere establecer conjuntamente una cultura que busque la superación, optimización, eficiencia y eficacia organizada por medio de la cual exista un personal con una visión, que lleve a organizar y a planear sus actividades con técnicas orientadas desde una visión estratégica que nos haga ser facilitadores de las acciones administrativas que se ejercen para el control de una educación con calidad total y esto conlleve a impactar en el trabajo al reducir los costes, para que a su vez los docentes y directivos apuesten más por las actividades técnicas que por las administrativas, esto basado en la experiencia de 16 años de servicio a nivel administrativo.

Una posible solución para resolver estos problemas de organización del trabajo sería MEJORAR LA ORGANIZACION DEL AREA ADMINISTRATIVA A TRAVES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA, la que se sostiene sobre la premisa de que: la visión inteligentemente del futuro es seleccionarlo y construirlo estratégicamente¹, buscando siempre fomentar una cultura hacia la calidad.

¹ MIKLOS, Tomás. *Planeación Prospectiva*, Limusa, México, 1995, p. 56

1.3 Límites y alcances

Los límites a los que nos enfrentamos son con la autoridad inmediata superior, la Dirección Operativa No. 2 en el Distrito Federal y específicamente se refieren a la manera en que organizan el trabajo que en consecuencia origina un empalme de actividades que se deben realizar, situación que no podemos modificar pues se encuentra fuera de nuestro alcance.

Sin embargo en la oficina de la Supervisión General del Sector Escolar No. 22, sí hemos podido modificar nuestras conductas, la organización y la planeación interna de lo que realizamos.

El equipo de trabajo que se encuentra laborando en la Supervisión, ha modificado y estructurado con un mejor sentido su quehacer, y al contar con una visión más clara de la planeación que debemos aplicar en conjunto, y tratar de tomar medidas pertinentes para prever su futuro para que ésta sea una organización que tome en cuenta la tarea de facilitar la labor cotidiana, propiciando también un ambiente cordial, humano, respetuoso, abierto al diálogo y a las sugerencias; dando como resultado, la agilización del trabajo y la contribución en beneficio de la niñez mexicana, la cual debe ser nuestra máxima preocupación laboral.

1.4 Lo que deseamos

Mejorar la organización del área Administrativa del Sector Escolar No. 22 a través de la Planeación Estratégica elevando la calidad del servicio que se brinda a las Zonas Escolares y las Escuelas Primaria de nuestra jurisdicción.

1.5 De qué partimos

Me encuentro laborando en la Supervisión General No. 22 de la Dirección Operativa de Educación Primaria No. 2 en el Distrito Federal, ésta se encuentra ubicada en Avenida 507 s/n plaza 1 Unidad Habitacional San Juan de Aragón, en la Delegación Gustavo A. Madero.

El personal que labora en la Supervisión General de Sector Escolar No. 22 se conforma de la siguiente manera: (cuadro 1)

Cuadro no. 1: PERSONAL DEL SECTOR ESCOLAR No. 22

SUJETOS	FUNCIÓN	TURNO	No. de personas
SUPERVISOR GENERAL DE SECTOR	TITULAR, RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS DE LAS ESCUELAS DE SU JURISDICCIÓN	MATUTINO VESPERTINO	1
SECRETARIA DE SECTOR	COORDINAR EL TRABAJO ADMINISTRATIVO Y APOYO A LA LABOR TÉCNICA	MATUTINO VESPERTINO	1
ADJUNTO DE SECTOR	RESPONSABLES DE DIFERENTES ÁREAS ADMINISTRATIVAS	MATUTINO	3
		VESPERTINO	4

FUENTE: Organigrama SEP, 2000, Jefatura Administrativa Dirección Operativa No. 2 en el D.F.

Mi actividad dentro del sector escolar es como secretaria de sector, actividad que desarrollo desde hace 8 años; en dicha función, debo realizar la coordinación, control y evaluación de las actividades administrativas de este organismo.

Como experiencia, debo manifestar que es una actividad muy difícil, pero interesante y laboriosa, porque debo tener en cuenta todas las actividades en la que se ve envuelta la oficina de sector escolar para tratar de que éstas se realicen en tiempo y forma, buscando que se den en las mejores condiciones de ambiente y cordialidad con el personal del sector escolar. Así, encontré que se tienen diversos estilos de trabajo en los compañeros y como oficina coordinadora debemos saber adaptarnos a cada uno de éstos.

En la realidad educativa, se hace latente que al realizar nuestra labor un sin número de obstáculos, como son: la personalidad de todos los integrantes del sector, de las zonas y las escuelas, y también, en la organización de los diferentes titulares de las oficinas de zona y escuelas, haciendo que nuestra labor sea ardua ya que esta múltiple disparidad de caracteres hace que el ambiente en algunos momentos sea un poco tenso y que nosotros seamos los que tengamos que mediar.

Esta oficina coordina administrativamente siete zonas escolares, con la nomenclatura 161, 162, 163, 164, 165, 166 y 167. La totalidad de las escuelas que se atienden en este Sector Escolar son: 29 escuelas oficiales y 18 escuelas particulares que en total dan 47. Teniendo una población aproximada a 11,817 alumnos, atendidos por un

personal de 517 profesores, y todos estos alumnos y maestros, son coordinados por la Supervisión General. El medio socio-económico en este Sector Escolar es de padres de familia con estudios mínimos de media superior en un 70%, lo cual hace que la gran mayoría de ellos tengan un trabajo estable, sin embargo la delincuencia en las colonias que la conforman es alta y riesgosa, el 95% de las escuelas se encuentran en plazas alejadas de las casas de los vecinos y sobre todo en el turno vespertino, donde comienza a oscurecer a la salida de la escuela, lo que “invita” más a la delincuencia en los alrededores.

Para atender a una población tan extensa, falta personal que apoye en la oficina, lo cual no está en nuestras manos solucionar, pues el número de personas que pueden laborar dentro de esta oficina es autorizado por la instancia inmediata superior y por supuesto no lo hace, ya que argumentan que en dicha oficina sólo tiene derecho a nueve claves en cada centro de trabajo. Por otro lado, lo que nos ocupa, es el trabajo administrativo, que nos enfrenta al problema del manejo adecuado de los diversos trámites que se llevan en cada ciclo escolar, así como la elaboración en tiempo y forma de los mismos, que a pesar de ser permanente, se presentan muchos obstáculos como son: la mala comunicación con las autoridades, la falta de organización que existe entre las diferentes áreas de Coordinación Sectorial que empalma las actividades de cada uno de los trámites que se tienen que realizar por una mala planeación y comunicación en los diferentes niveles de la educación básica.

Entre otros de los muchos trámites que se realizan dentro de esta oficina de Sector Escolar No. 22, son:

- ❖ **PLANTILLAS DE PERSONAL:** las cuales sirven para tener el control del personal adscrito a las diferentes escuelas y zonas escolares que contienen todos los datos de los profesores que laboran en cada centro de trabajo, se realiza cada seis meses por cuadruplicado y lógicamente por cada institución.
- ❖ **ESTADISTICA:** sirve para controlar numéricamente a los alumnos que haya en cada centro de trabajo, recursos humanos que laboran en el mismo y se realiza concentrado de los datos en cada zona escolar, para después concentrar a nivel sector escolar, esto se realiza tres veces al años, (al principio, a la mitad y al finalizar el ciclo escolar), y los datos concentrados se laboran por triplicado.
- ❖ **EMERGENCIA ESCOLAR:** en esta sección se atiende el proyecto de simulacros de sismos y que debe vigilarse su realización durante todo el mes que es por lo menos de dos simulacros en cada escuela durante este periodo, de esto, se rinde un informe a nuestra instancia inmediata superior.
- ❖ **SALUD:** en esta mesa se trabajan las campañas de vacunación, y se debe vigilar su buen funcionamiento, de lo cual se tienen que rendir informativos cada vez que se lleven a cabo. Las brigadas médicas que realizan las diferentes dependencias médicas como ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales

de los Trabajadores del Estado), IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), SALUBRIDAD, también se deben vigilar y rendir la información pertinente. Con las campañas invernales a favor de la salud, se hace el mismo trámite. Las campañas de Cruz Roja, donativos anuales, asimismo se les entrega a cada alumno un producto a cambio de cierta cantidad de dinero, con lo que se genera el llenado y depósito de una ficha bancaria llevando a cabo un concentrado de todas las cantidades de las escuelas de sector para dar el informe final.

- ❖ DESAYUNOS ESCOLARES: son los que envía el DIF (Desarrollo Integral Familiar) a las escuelas en apoyo a la alimentación de los educandos, supuestamente son coordinados por los padres de familia, generan una gran carga de trabajo, se deben rendir informes y depósitos quincenales y mensuales.
- ❖ PADRES DE FAMILIA: que aunque se contrapone con la disposición de que las Asociaciones de Padres de Familia es autónoma, se debe coordinar y revisar su documentación, así como también, brindar la asesoría requerida para que su labor se facilite durante su gestión.
- ❖ ESCUELAS PARTICULARES: éstas llevan un control de su documentación en forma independiente a las escuelas oficiales, se debe coordinar, supervisar y entregar la información que se requiera a la Dirección Operativa, por lo que con algunas escuelas que se niegan a colaborar con las actividades que se les solicitan, y resulta desgastante tener que insistir y presionar a esos centros

educativos para que cumplan, por otro lado su personal requiere un manejo especial, ya que cada semestre debe ser actualizada la plantilla para verificar que ésta cuente con el perfil profesional adecuado para poder laborar dentro de la institución.

- ❖ CERTIFICACION: labor muy importante, como su nombre lo indica genera la certificación de cada grado de educación primaria y por lo tanto la terminación de los estudios, ésta genera gran trabajo administrativo, ya que se deben hacer relaciones de cada grado escolar llamada IAE (Inscripción Anticipada Escolar), en las cuales se concentran todos los datos de los alumnos, también, se recogen las boletas, se reparten en todas las escuelas, se da la información de las que hace falta, de las duplicidades, de las que tienen error, etc.

- ❖ SIIEP: (Sistema Integral de Información Escolar para Escuelas Primarias), proyecto realmente nuevo que lleva la información por medio de un programa en la computadora, trabajo que en este momento genera más trabajo, ya que ningún personal de las escuelas tienen el conocimiento en esta herramienta aunando a que no se da la capacitación pertinente para su trabajo, y se está generando por medio de la práctica, el error y su corrección.

- ❖ VISITAS Y RECORRIDOS: es la mesa que coordina las visitas y recorridos que invita la Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría, Coordinación Sectorial, así como las que por iniciativa propia planean las escuelas, y se trata de que los

alumnos acudan de manera más económica a los lugares culturales y recreativos de relevancia en el Distrito Federal.

- ❖ ENTREGA DE MATERIAL: todos los materiales que llegan a las escuelas, carteles, trípticos, libros, gacetas, etc., son traídos por nosotros y repartidos a todas las escuelas por medio de las zonas escolares y que deberán generar acuses de recibo y ser devueltos a la Dirección Operativa.

- ❖ REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL: de todos los reportes que se realizan en las escuelas como son faltas injustificadas o retardos, la Dirección Operativa genera las amonestaciones al personal y deben de ser entregados por nuestro conducto a los acreedores a dicha sanción y devueltas copias de recibido a la misma Dirección Operativa.

- ❖ CARRERA MAGISTERIAL: mesa en la que se llevan a cabo los trámites de Carrera Magisterial, los cuales son de gran carga administrativa, durante todo el ciclo escolar.

- ❖ TECHO FINANCIERO: documento que contiene todos los datos personales y profesionales de cada profesor, se realiza en el mes de enero y se hace por triplicado para entregar a Dirección Operativa, genera mucha carga de trabajo y un gasto enorme.

- ❖ INVESTIGACIONES: cada queja o problema que tengan las escuelas son investigadas por esta oficina y debe de ser informada la Dirección Operativa del resultado de la investigación y en su caso de las sanciones a los que fueron merecedores los implicados, toda la investigación, solución e informe en un determinado tiempo, trabajo que a parte de la documentación que genera, también se debe de hacer con mucha discreción y reserva para no crear conflictos mayores.

- ❖ COOPERATIVAS: se lleva la vigilancia, asesoría y revisión de la documentación de registro de las cooperativas escolares, se realizan tres cortes de caja al año y se revisan las ganancias que deben darle a cada niño al final del ciclo escolar. Tiene muchos problemas administrativos y como se maneja dinero, es muy delicado.

- ❖ BECAS: todo trámite para iniciar beca, así como sus pagos son canalizados por esta oficina a las zonas escolares, para que éstas a su vez las entreguen a las escuelas y los alumnos cobren las mismas.

- ❖ CONCURSOS: durante el ciclo escolar se realizan un sin número de concursos como son: HIMNO NACIONAL, SÍMBOLOS PATRIOS, OLIMPIADA DEL CONOCIMIENTO, CANCIÓN POPULAR, etc, de los cuales, esta oficina entrega las convocatorias y organiza su ejecución en las diferentes etapas, siendo

encargada directa de la última, para obtener el representante que irá a la etapa de Dirección Operativa.

Cabe mencionar que sólo se enlistaron algunas de los tantos trámites y actividades que se realizan. Ahora bien, la planeación que existe en el Sector Escolar es de tipo racionalizador, esto quiere decir que se basa en ir resolviendo lo urgente, no lo importante. Por lo que al analizar todo el problema al que nos enfrentamos, se ha decidido que lo más apropiado o lo que puede dar un mejor resultado es que se puede mejorar la organización del área administrativa de la Supervisión General del Sector Escolar No. 22, a través de la Planeación Estratégica, ya que a partir de ésta podremos unificar criterios que nos permita general bases de datos y estrategias para poder optimizar el trámite de las diversas actividades a realizar, así como implantar una cultura de calidad para que dentro de un ambiente cordial, armonioso y respetuoso, nos comprometamos a realizar nuestro trabajo con una actitud de cooperación, participación y pertenencia dentro de nuestra competencia y que dentro de la mejora de los procesos obtengamos finalmente un área administrativa que brinde el servicio que la comunidad nos demanda.

CAPITULO 2

FUNDAMENTOS TEORICOS PARA MEJORAR LA PLANEACION Y ORGANIZACION

2.1 Planear, para qué planear y qué planear

Toda planeación es fundamentalmente una lección sobre el futuro. Presupone la capacidad de escoger entre varias alternativas, la que resulte más conveniente. Los planes y la planeación se refieren necesariamente a actividades futuras, cuya orientación y propósito han sido trazados de antemano.² En términos concretos, planear significa llevar acciones que habrán de ejecutarse en el futuro, con el fin de arribar a objetivos previamente establecidos. De acuerdo con ello la planeación puede definirse como un proceso anticipatorio de asignación de recursos (personas, bienes, costos y costes) para el logro de fines determinados.³

Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación:

- ✚ El **plan** representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos y propósitos establecidos.
- ✚ La **planeación** implica el proceso requerido para la elaboración del plan.

² GUZMAN, Valdivia Isaac, *Problemas de Administración de empresas*, Limusa-Wiley, México, 1967, p. 89

³ MIKLOS, Tomás. *Planeación Interactiva*, Limusa, México, 1993, Pág. 103

- ✚ En cambio, la **planificación** implica el proceso requerido para la elaboración del plan, el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad.

La planificación ha sido entendida como la tecnología de anticipación de la acción política en materia social y/o económica. En donde el carácter anticipatorio de la planeación implica necesariamente que ésta debe ser realizada previamente a los sucesos. En este sentido, se planea con, por lo menos, uno de los dos siguientes objetivos en mente:

- Aminorar los efectos negativos derivados de lo indeseable que, y qué se prevé, pudiera ocurrir en el futuro.
- Aprovechar futuras conjeturas favorables⁴.

Por lo general, la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. Se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar el objetivo. La definición de éste y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación. Adoptar estas decisiones y actos significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable. Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del quehacer institucional.

⁴ Ibidem, p. 112

La planeación, como técnica o instrumento, se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones. Su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación. En consecuencia, además de un instrumento de racionalización, constituye un factor de objetivación y creación de alternativas en términos sociales.

La planeación se conforma e integra con diversas visiones, escenarios y etapas, dentro de un proceso que consta de pasos sucesivos e interrelacionados, producto de la racionalidad y de la conjugación de elementos creativos para responder a condiciones peculiares. De esta manera, si bien la planeación se ha apoyado tradicionalmente en una concepción de racionalidad formal, por las circunstancias actuales resulta necesario considerar también factores creativos menos racionales y actividades alternas que se encuentren mejor identificadas con la situación económica y social.

Con base en lo anterior, se parte de una concepción más allá de esquemas solamente racionales y se incorporan instrumentos eminentemente creativos. Por lo tanto, la planeación así concebida no significa solamente crear planes de acción y ejercerlos; implica, también el esfuerzo creativo y constante que asimile y proyecte, en los cambios coyunturales, la orientación y el ritmo de las variables

socioeconómicas en aras de que prevalezca una mayor racionalidad social. Este enfoque concede a la planeación una connotación más amplia: la creatividad.⁵

De esta manera, han de establecerse principios que coordinen las actividades actuales con las futuras y que permitan lograr los objetivos con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, la planeación es eficaz porque racionaliza, prevé y facilita la creatividad; es decir, permite opciones de variables y recursos que coadyuven a la aplicación del proceso o sistema de planeación seleccionado, conforme a los requerimientos de cada empresa u organización. Como instrumento, la planeación se convierte en un factor gradual de cambio que debe crear las condiciones para afectar el presente y comprometer el futuro.

Existen diversas formas de incorporar estructuras de planeación, todas ellas con el fin de formular y ejecutar un plan determinado e incluso para la aplicación de diversos modelos de planeación como posibilidades de adecuación a la estructura socioeconómica propia y vigente.⁶

La más arcaica y primitiva posición del hombre ante las situaciones problemáticas ha sido la reacción, como respuesta automática dirigida a tratar de resolver los problemas donde y cuando éstos se presentan, aprovechando todos los recursos e instrumentos disponibles en ese lugar y en ese momento. Mientras no haya problemas se adopta una posición de inercia más bien pasiva e intensamente

⁵ MIKLOS, Tomás, Op. Cit. p. 102.

⁶ Ibidem, p. 220

reactiva cuando éstos se exteriorizan. Sin embargo, la capacidad del hombre de pensar, imaginar y crear abstracciones, desde siempre y de manera diversa, le brinda la posibilidad de anticiparse a los problemas por venir. Gracias a ello es capaz de prever, predecir, prevenir o preparar, su conducta ante ciertas circunstancias, esto es, de tomar decisiones y adoptar posiciones previas a las situaciones problemáticas.

Todo ello le ayuda a prepararse mejor para la situación previsible, a contar con mejores o mayores recursos para enfrentarla, e inclusive, a evitar tal o cual aspecto, a reducir sus efectos perniciosos o aprovecharla como oportunidad en beneficio personal o colectivo.

Para ello planeamos, para salir airoso de las situaciones problematizadas en el presente o el futuro, para enfrentarlas racional y organizadamente, y para resolverlas de la mejor manera posible. Es más, cuando los recursos disponibles son escasos o insuficientes, la planeación permite obtenerlos a tiempo y optimizar su utilización. Así, se planean todas las acciones a realizar con fines de racionalidad y eficacia para alcanzar las metas planeadas, considerando los propósitos de eficiencia con el fin de alcanzarlas con el menor costo posible y observar la trascendencia de éstos y lograr el mayor impacto previsible.

La planeación, afecta prácticamente todas aquellas actividades del hombre en las que éste aplica su inteligencia en algún asunto que no ha ocurrido aún, o donde él,

podiera llegar a hacer algo. Se puede planear un aprendizaje, una tarea, la consecución de un fin, la fabricación de algún objeto, la prestación de un servicio, una reunión con los amigos, etc.

Dependiendo el objeto de estudio, existen planes globales, regionales y sectoriales; planes de vida, de patrimonio, fiscales, de educación, de capacitación, de desarrollo humano y de desarrollo de recursos humanos; planes a corto, mediano y largo plazo: planeación económica, rural, urbana, social, suburbana y socioeconómica; planeación descentralizada, desconcentrada, compensadora y democrática; planeación de ventas, de ingresos, de egresos, de balances, de utilidad, de empleo, de salud y de seguridad; planes de prevención y de aseguramiento contra los efectos de catástrofes, incendio, simulaciones, temblores, gastos médicos, robo, accidente y muerte; planeación política, electoral y de intervención; planes de descentralización y más.

Así pues, es factible planear casi todas las actividades humanas. Casi, porque es necesario considerar (¿prever?) la posible presencia de actitudes y de respuestas de carácter espontáneo, urgente o intempestivo, por lo que se deberán tener planes emergentes que entren en acción al momento de encontrar estas contrariedades. Por lo que inclusive la espontaneidad pudiera ser planeada conscientemente, si no totalmente, por lo menos la posibilidad de que así ocurra.

2.2 Planeación Estratégica

Con la reforma educativa los métodos y técnicas de planeación se encuentran propensos a cambios continuos, que son necesarios para el éxito de un sistema de planificación efectivos.

Los elementos de la planeación, la relación entre los procesos y los resultados constituyen los conceptos de análisis, para desarrollar la tesis de que la planeación es el instrumento para alcanzar lo deseado, que exige la identificación de las necesidades y problemas afines, antes de establecer y seleccionar posibles vías de solución, es decir, la planificación tiene su propia lógica.

La planeación estratégica no es una receta de cocina, es una planeación basada en las necesidades de la organización tomando en cuenta, todos los recursos disponibles y tratando de que con ellos se realice una mejora a la problemática existente en la misma.

Deberá ser de suma importancia que el líder tome en cuenta sobre todo sus recursos humanos, que trate de generar con ellos un campo positivo de posibilidades para transformar las prácticas sociales y establecer un compromiso social, que enfrente a los sujetos a modificar su historicidad, asumiéndose como sujetos y no como individuos.

Dando vigencia y legitimización a la planeación, condensando en todo momento a los protagonistas de la planeación, llegando a un periodo de reflexión.

George Steiner define a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, haciendo hincapié que la planeación no puede diversificarse en forma real del resto del proceso administrativo.

1. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, a todo el autor le llama EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.
2. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las

mismas y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

3. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere una dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas preescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: “el no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”.⁷
4. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición:

⁷ ACKOFF, A. *A concept of Corporate Plannig*, Limusa, México, 1980, p. 1

la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía⁸

Por lo tanto la planeación estratégica es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas, en las que cada una de éstas debe adecuarse a las necesidades que se generen dentro del medio o lugar donde se establezca.

Existen dos tipos de dirección, dirección estratégica y dirección operacional las cuales están fuertemente ligadas; la primera proporciona una guía, dirección y límites para la segunda.

Las estrategias son las expresiones operacionales, el criterio operacional sobre la base del cual los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados. Estos programas pueden relacionar tanto las actividades de cartera como las estrategias que tratan con la estructura de la organización y las actividades de control social. Las relaciones dinámicas entre las políticas y las estrategias, las cuales son la esencia de la administración que enfatiza su propia flexibilidad. Busca cambios en la política misma, recompensa el plazo y comprende los fundamentos

⁸ STEINER, George A. “¿Qué es la Planeación Estratégica?” En: Silvia de Senén González *Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber*, Del Planeta, México, 1985, p. 20

de las características de poder y de cultura dentro de la organización porque éstos son los principales generadores de su propia flexibilidad.

No puede existir “administración estratégica” a menos que la organización esté deseando, y sea capaz de desarrollar una evaluación crítica de su propia concepción y práctica administrativa, a través de la implantación y de la investigación de estrategias innovativas.

La cultura estratégica, esencialmente está compuesta de elementos tales como:

- ✚ La percepción del cambio como un estado normal, y no como uno patológico; la factibilidad de estar listo para investigar formas de acciones en condiciones inciertas y riesgosas.
- ✚ La factibilidad del cambio lleva a estar listo a lanzar experiencias cuyos resultados se dificultan a corto plazo.
- ✚ La posibilidad de estar listo para aceptar nuevos métodos administrativos con sus implicaciones sociopolíticas.
- ✚ La capacidad de manejar conflictos de tal manera que minimicen los “costos” del cambio.
- ✚ El interés en la acumulación de potencial más que en el ingreso inmediato, y el encomio del “potencial del cambio”.
- ✚ La percepción profunda del valor de los procesos de aprendizaje.
- ✚ La aceptación del medio ambiente multicultural de trabajo y de las estructuras políticas ambiguas.

- ✚ La capacidad de rediseñar los métodos administrativos de tal manera que las prácticas de planeación, estructura y control social se refuercen una a la otra y contribuyan a un aprendizaje acumulativo y a la difusión de ese lenguaje estratégico.

La racionalidad estratégica, como generador de sistemas de administración estratégica exige obviamente nuevos sistemas de planeación, información y control estratégico dentro de la organización. Dichos modelos, en términos amplios, incluirán indicadores socioculturales e intentarían evadir la interacción de las restricciones técnico económicas con los propios componentes del diseño de la política.

Por lo tanto, el diseño organizativo juega un papel decisivo en el éxito de una dirección estratégica. Toda organización necesita desarrollar sus propias formas de participación de sus miembros, así como de respetar la naturaleza y la estructura de los procesos y actividades propias de la misma.

La organización estratégica y sus características deben definirse, cabe destacar que una vez comprendidos los elementos claves de la organización es factible seleccionar y definir las formas organizativas que puedan aflorar las potencialidades, por la vía de estrategias que sean eficientes en su realización.

El líder para alentar y dirigir el cambio debe conocerse a sí mismo, en tanto que la persona debe obtener resultados a través del trabajo de otras personas, además

ayudar a contemplar y analizar el cambio desde una perspectiva clara, tomando como referencia las tres metáforas de House que señala: “cómo podría orientarse el proceso de innovación, el papel de los profesores y el rol del directivo que serán diferentes según la perspectiva de análisis que se tome”.⁹

Así, la imagen tecnológica dará lugar a actuaciones directivas donde prevalecerá la racionalidad, las informaciones y directrices claras y la búsqueda del aumento de la eficacia, en donde la idea de producción rige todo el proceso.

Por su parte, la imagen política tratará de orientar la acción con la finalidad de hacer compatibles los intereses individuales y los del grupo, que a menudo están en conflicto, y las intervenciones de la Dirección, tratarán de distribuir el poder y los recursos entre los profesores.

Entre tanto, la imagen cultural motivará actuaciones que busquen construir buenas relaciones sociales. Ésta promoverá que se compartan significados y valores para, a partir de ello, compartir también los objetivos del cambio.

Más concretamente, el cambio y la innovación se verán favorecidos si desde la Dirección:

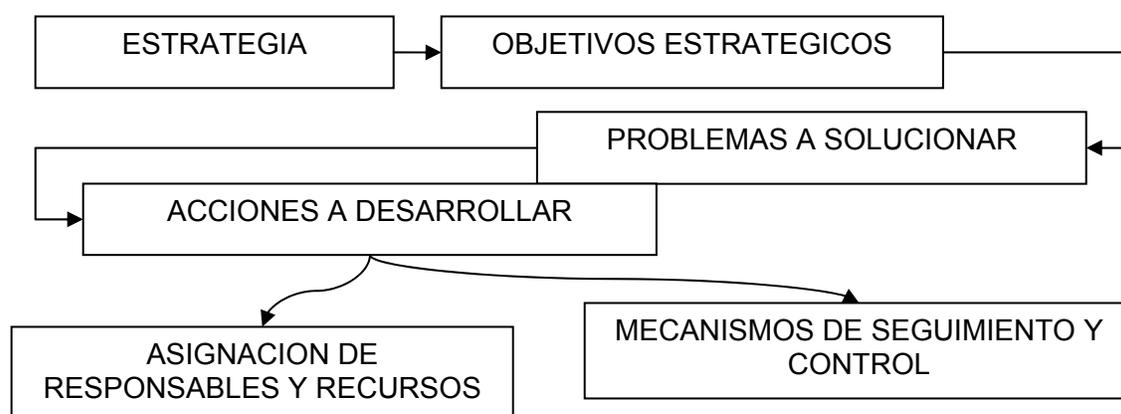
- ✓ Se realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el clima y el personal que trabaja en el centro y cuáles son sus circunstancias.

⁹ HUMMEL, Charles, *Education today for the World of tomorrow*, UNESCO, París, 1977, p.181

- ✓ Se crean estructuras y sistemas de comunicación y se potencian las ya existentes.
- ✓ Se trata de resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos.
- ✓ Se clarifica cuál es el papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones.
- ✓ Se pone en marcha procedimientos de resolución de problemas.
- ✓ Se presta en evidencia ante la Administración o el ente titular del centro la eventual falta de recursos: materiales, de tiempo necesarios para posibilitar la innovación.
- ✓ Se ayuda a superar el desencanto que pueden producir las circunstancias externas: condiciones de trabajo, poco reconocimiento social, movilidad, que el Centro no puede resolver, potenciando acciones motivadoras orientadas hacia los problemas que sí corresponde solucionar al Centro.

Por lo que en el esquema 1, se marca de manera conceptual el seguimiento que se le debe dar a las estrategias, para que el directivo o líder comprometa a todo el colectivo y esto lo lleve a cubrir el objetivo del cambio y la innovación, siempre tomando en cuenta que la planeación deberá tomar en cuenta todos los recursos, así como sus costos y costes para poder lograr el objetivo a perseguir; además que de manera esquemática reducimos los puntos antes mencionados.

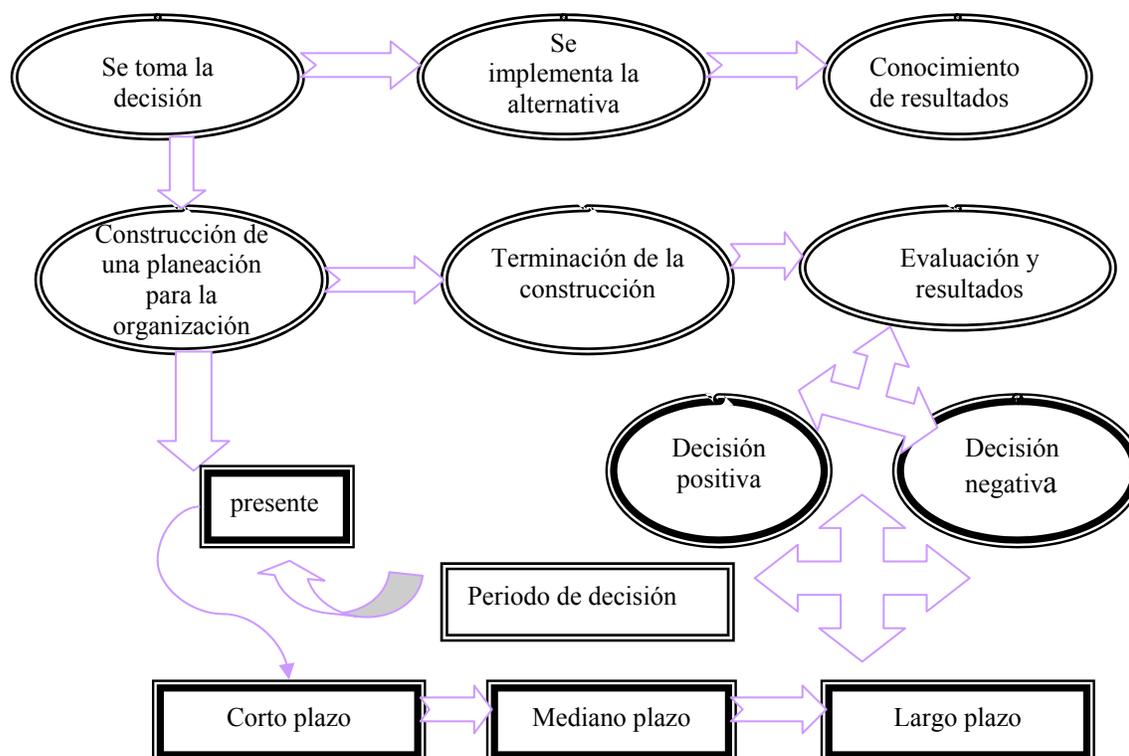
Esquema no. 1 La Estrategia



Fuente: ACLE TOMASINI ALFREDO EN: EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA, El planeta, México, 1995

Concluyendo que la buena marcha de la Supervisión General del Sector Escolar No. 22 está directamente ligada a la habilidad y liderazgo de su directivo y personal de apoyo para planear y ejecutar las estrategias, ya que la planeación estratégica no es neutra en sus efectos, ineludiblemente se tendrá que afrontar los problemas no resueltos. Pero al hacerlo sin estrategia, el camino será estrecho; por lo que tomando como base el análisis de los escenarios deseables y factibles, así como el diagnóstico se determinaran las estrategias adecuadas a las necesidades ya detectadas, de manera que se llegue a sacar el mayor provecho de los recursos reduciendo los costos y los costes, bajo criterios claros y establecidos dentro de las reuniones de organización que se realicen y las que el titular vaya estableciendo que se deben realizar para lograr el mejor desarrollo de lo establecido dentro la estructuración de la planeación siendo está en los tres momentos establecidos, corto, mediano y largo plazo, (ver esquema no. 2).

Esquema no. 2 Alcance de los resultados de las decisiones

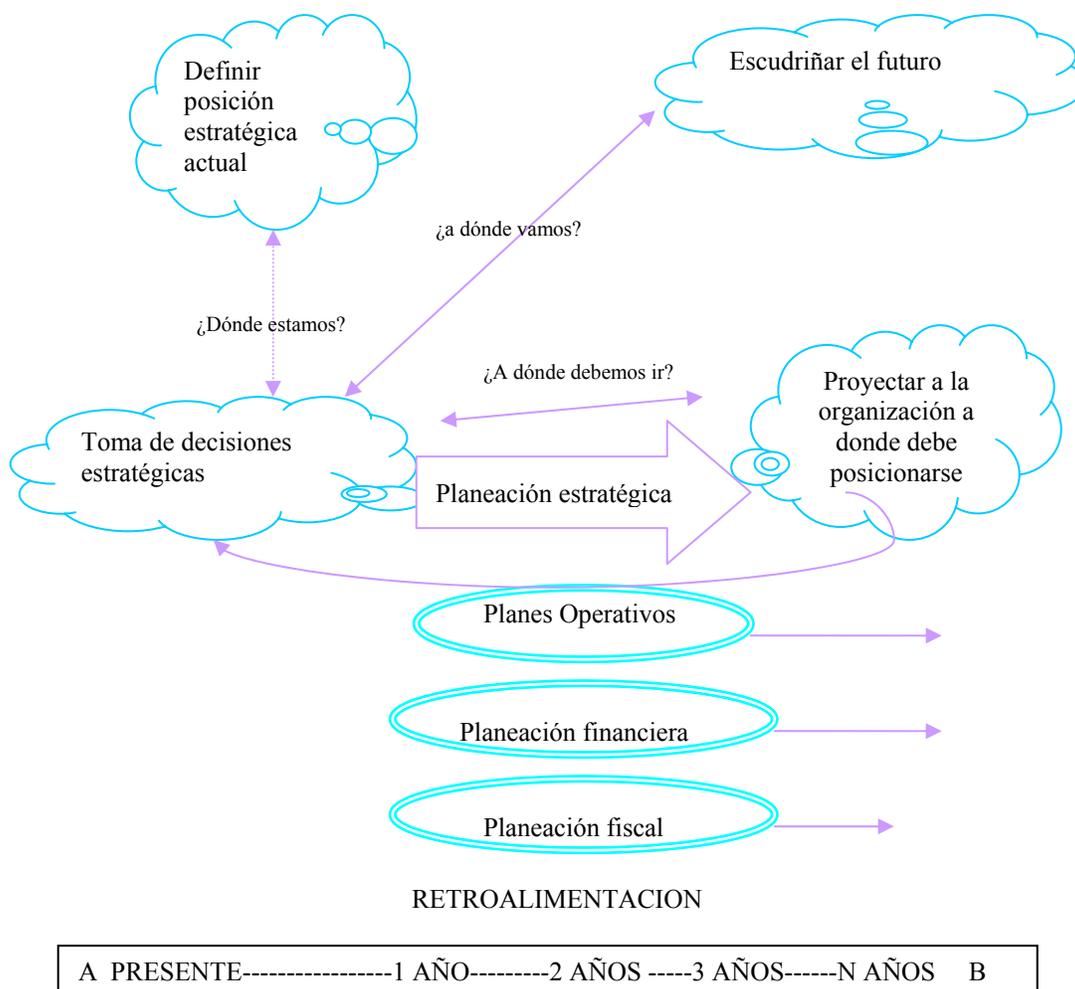


FUENTE: Profr. José Luis Olivares Rodríguez, estudiante de la Especialización de Planeación Estratégica y Calidad Total y Profra. María del Pilar Sanchezcobiza Barrera estudiante de la Licenciatura UPN, 2003

Por lo que la estrategia dentro de la planeación es la base estructural de la planeación estratégica, que se deberán ir elaborando en primer lugar bajo el consenso del colectivo, tomando en cuenta todas y cada una de las aportaciones de los colaboradores, siempre con base en el diagnóstico realizado donde se detectaron los problemas que se encuentran en la oficina, sin dejar fuera que se debe delimitar perfectamente las debilidades, fortalezas, amenazas y consecuencias que tendrá el ir realizando cada una de las estrategias planteadas, sin olvidar que todo lo anterior, se debe llevar dentro de un ambiente armónico, respetable, eficiente, eficaz,

cooperativo, competente, coordinado por el líder, sin dejar de lado los planes emergentes que se tienen que tener contemplados. (ver esquema no. 3).

Esquema no. 3 Planeación Estratégica Creativa

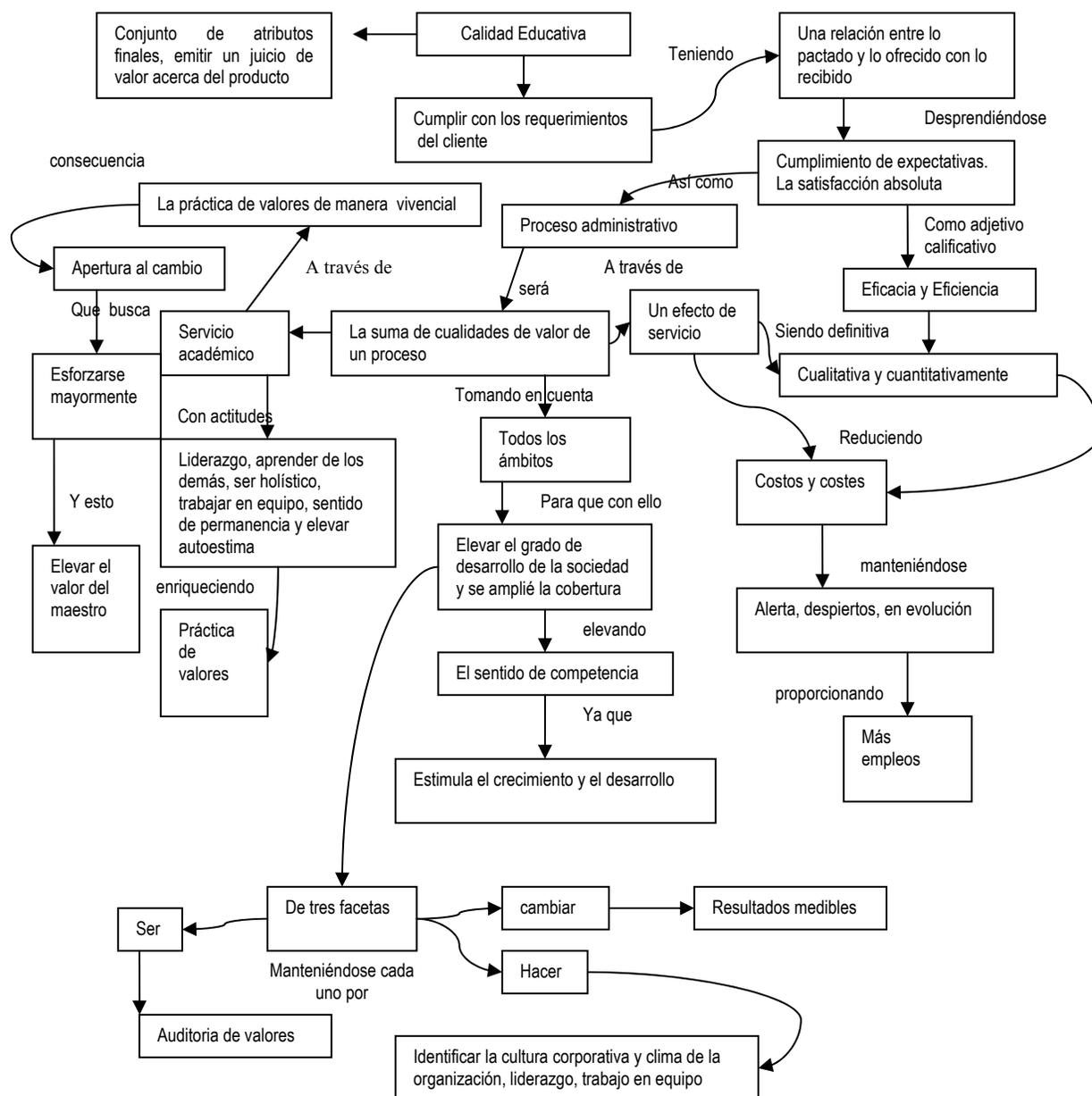


FUENTE: Profr. José Luis Olivares Rodríguez, estudiante de la Especialización de Planeación Estratégica y Calidad Total y Profra. María del Pilar Sanchezcobiza Barrera estudiante de la Licenciatura UPN, 2003

En el esquema no. 4, se concluye el objetivo que se persigue en la educación de calidad que este proyecto quiere conseguir tomando en cuenta que debe existir una calidad educativa que conlleve a cumplir los requerimientos que la educación nos

demanda realizando un proceso administrativo a través de un efecto de servicio, tomando en cuenta todos los ámbitos, la reducción de costos y costes, así como estimular el crecimiento y el desarrollo en sus tres facetas: ser, cambiar y hacer.

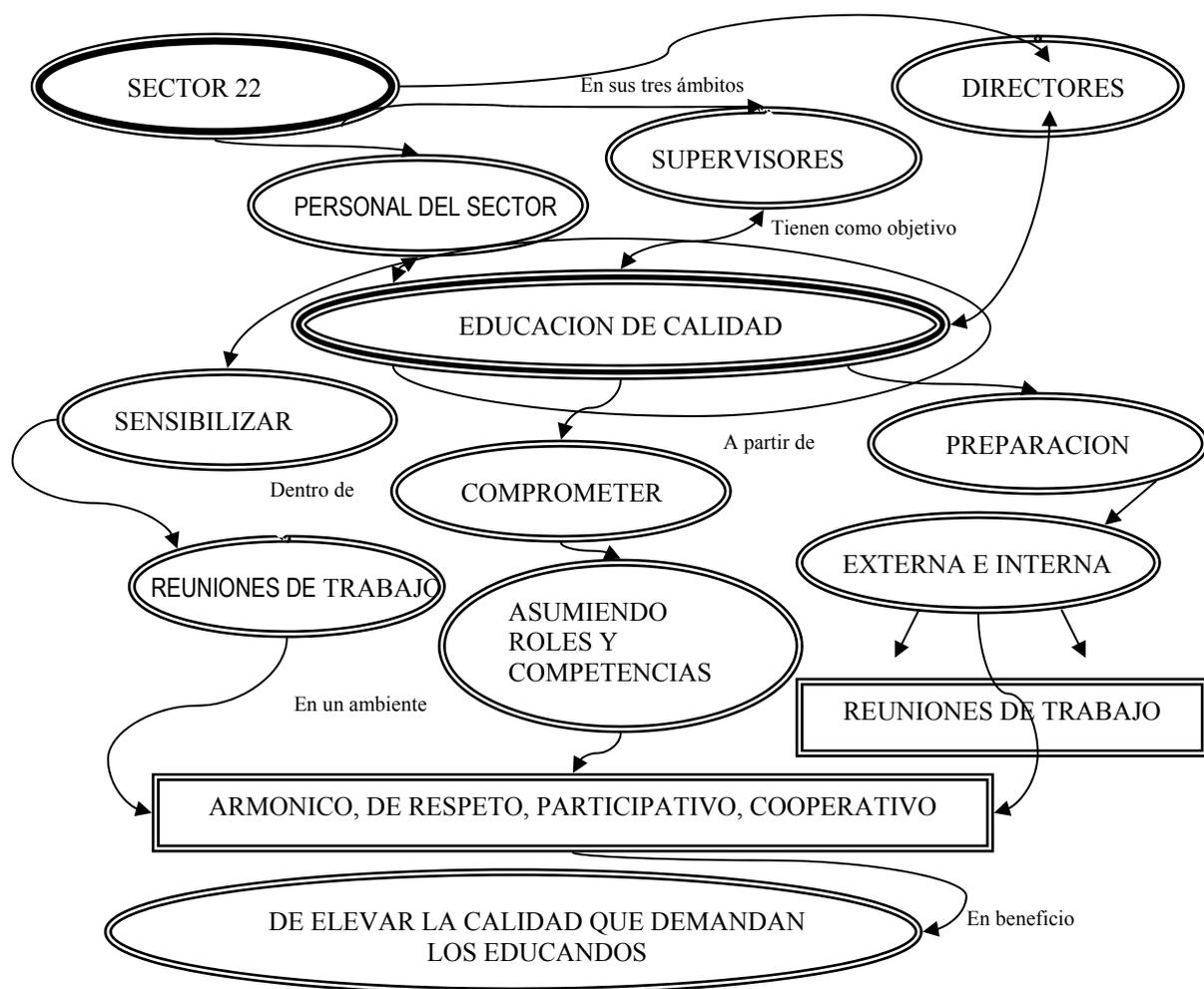
Esquema no. 4 La Calidad Educativa



FUENTE: Profr. José Luis Olivares Rodríguez, estudiante de la Especialización de Planeación Estratégica y Calidad Total y Profra. María del Pilar Sanchezcobiza Barrera estudiante de la Licenciatura UPN, 2003

Así también en el esquema no. 5, se podrá observar el objetivo que se persigue en este proyecto, relacionando a los tres personajes principales con los que interactúa el Sector, y que tienen por objetivo en común, una educación de calidad a partir de que todos se comprometan y se preparen asumiendo cada uno su rol, dentro de un ambiente armónico, cooperativo, participativo, de sumo respeto que nos lleve a cumplir con nuestro objetivo.

Esquema 5 La Estructura del Sector No. 22



FUENTE: Profr. José Luis Olivares Rodríguez, estudiante de la Especialización de Planeación Estratégica y Calidad Total y Profra. María del Pilar Sanchezcobiza Barrera estudiante de la Licenciatura UPN, 2003

2.3 Humanizar la administración

La necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándose de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, y adecuándose a los nuevos patrones de vida, es lo que demanda el sistema educativo para poder construir un mejor esquema operativo, de esta manera, democratizar los conceptos administrativos para que surjan los cambios apropiados y adecuados en nuestra institución escolar para mejorar la administración y la gestión¹⁰.

Darle importancia y un uso adecuado a las relaciones informales dentro de esta organización escolar, es con el fin de que surjan ideas e innovaciones que nos ayuden a realizar un trabajo de mayor calidad, de esta manera, mantener, fortalecer y propiciar las relaciones del personal que labora en el centro escolar es con el propósito de que se integre y comprometa a la realización del trabajo y al mismo tiempo tenga la disposición absoluta al cambio¹¹.

De esta forma, es necesario fortalecer las recompensas, porque al estar las personas motivadas principalmente por medio de reconocimientos y la aprobación social, su participación en las actividades de los grupos sociales en donde conviven, será mayor. Aunque las recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, influyen decisivamente en la motivación y procuran la felicidad a los compañeros.

¹⁰ ANTUNEZ, Serafín. *Innovación y cambio en los centros escolares*, Catalanes, España, 1993, p. 200

¹¹ MIKLOS, Tomás. Op. Cit. p. 206

Estar conscientes de las etapas del ciclo motivacional es importante pues éstas permiten un equilibrio, que si satisface la necesidad, dicho equilibrio se compensará al estar laborando adecuadamente, aunque parte de este ciclo motivacional en ocasiones manifiesta una frustración, ésta ayudará a que vuelva a ver una reestructuración retroalimentada para poder regresar al equilibrio.

Ahora bien, es importantísimo que la labor del líder sea saber conducir la motivación humana y en el personal que está bajo sus “órdenes”, ya que el directivo es el que opera en sus subordinados de manera personal y/o interpersonal la motivación a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Este líder debe tener la cualidad de ver que en cada uno de sus subordinados, se satisfagan sus necesidades personales en cuanto a sus expectativas de trabajo, lo que tendrá como consecuencia, el alivio de tensiones para mantener el equilibrio del que se habla, satisfacer las necesidades individuales a través de relaciones con otros individuos o con grupos de individuos, también proporciona un equilibrio emocional.

El líder debe de alentar la formación de grupos de amistad, entre el líder y los subordinados que pasarán del desarrollo de comunicaciones espontáneas, francas y cordiales a las de trabajo mostrando un mejor ritmo en ellas, más seguro y estable; sin alteraciones, aún cuando el líder se ausente por diversas causas.

Al realizar un trabajo en equipo, las tareas que se presenten quedarán a criterio propio del grupo, formado por subordinados y el líder, en donde todos son miembros del grupo¹².

Es importante resaltar que el trabajo siempre se realiza mejor si conocemos bien los patrones de nuestra labor, porque cuando existe un entendimiento común de responsabilidades y patrones de desempeño, el líder debe ayudar para que sus subordinados a la vez ayuden mutuamente y se dé una contribución utilizando de todos al máximo sus habilidades y capacidades. Tener una comunicación abierta, directa y no sólo dejar esta posibilidad a las relaciones informales, permite también que se dé en las relaciones formales.

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos, en donde éstos, buscan un compromiso para ser aceptados y participar del bienestar que produce las relaciones humanas, así, su comportamiento está influenciado por el medio ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos, es importante, que se dé una atmósfera donde cada individuo sea estimulado a expresarse libre y saludablemente, dentro de un ambiente cordial y preocupado por las necesidades de cada integrante del colectivo escolar.

¹² Ibidem, p. 211

Los elementos emocionales del comportamiento humano pasan a ser un aspecto especial, primordialmente para el estudio de las relaciones humanas por provecho de la educación¹³.

Se debe estar bien conciente de que el trabajador no reaccione como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social, así que el administrador debe de formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotado de democracia y persuasión, de esta forma, la cooperación tiene repercusiones más profundas, las cuales son la base de las relaciones sociales, por lo que, el administrador o jefe debe de tener la facultad para motivar la cooperación de los subordinados de manera que fortalezca estas relaciones al mismo tiempo porque la cooperación es un bienestar social.

Una de las características de una organización es que en ella se involucran relaciones sociales entre sus integrantes como “extraños”, por lo que el estado de la sociedad, hace la gran diferencia, porque las relaciones sociales se construyen alrededor de la situación existente y no sobre experiencias pasadas y expectativas. Así los “extraños” pueden interactuar con más fuerza permitiendo a la organización despegar más fácilmente. Por lo tanto el Directivo debe tener en cuenta todas las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, culturales, para que se den las relaciones en el mejor ambiente posible, dentro de una armonía y respeto total. Por lo que en cuanto se acepta la existencia del centro

¹³ Ibidem, p. 218

escolar como algo diferente a la suma de las actuaciones independientes de una serie de profesores de un mismo marco geográfico, se introduce el concepto de un centro escolar como organización¹⁴.

Ahora bien los jefes humanistas se orientan más a factores como la calidad de la relación interpersonal con el subordinado, la organización informal; además, como complemento de lo formal, establece una comunicación más abierta y cálida. En general al haber como consecuencia una productividad mayor del desempeño individual y de la calidad de la atmósfera de trabajo se genera un el campo positivo de posibilidades para de transformar las prácticas sociales que establecen un compromiso social que lleva a los sujetos a modificar su historicidad asumiéndose como sujetos activos y dando vigencia a la organización para que sean tareas viables. Al resultar una propuesta institucional para la construcción social, se transforma la legalidad en legitimización, creando en fases iniciales el consenso como expresión de los sujetos; y a las órdenes y mandatos, en la vitalidad de la acción de los sujetos; la reflexión, en creatividad, y es entonces que será necesario transitar por un proceso largo, el cambio, cuya centralidad, radica en la voluntad del saber y hacer de los protagonistas¹⁵: es decir, en el compromiso que establezcan entre si los integrantes de la organización.

¹⁴ Ibidem, p. 195

¹⁵ FRIGEIRO, Graciela. *Las instituciones educativas, cara y ceca*, Andalucía, España, 1992, p. 148

Las cinco “estrategias para la participación” activa del docente, para arribar a mejores resultados son:¹⁶

1. compartir el poder
2. recompensar al profesorado
3. mantener la apertura y la inclusividad
4. expandir las funciones de liderazgo
5. paciencia.

El directivo tiene que estar dispuesto a compartir el control, mostrando en algunas ocasiones su vulnerabilidad y buscar fórmulas que inviten a participar a los reticentes u opositores, la cuestión de la apertura y la inclusividad para que:

- Proponga, y no dé órdenes: la colaboración debe significar crear juntos esa perspectiva, no acatar la del directivo. La articulación de voces diferentes puede provocar conflictos iniciales, pero éstos deben afrontarse y resolverse, forma parte del proceso de colaboración¹⁷.
- Utilice las medidas burocráticas para facilitar, no para limitar. Las escuelas cooperativas eficaces se preocupan activamente por la calidad de lo que hacen y los datos de evaluación les sirven para supervisar y mejorar su progreso¹⁸.

¹⁶ MIKLOS, Tomás, Op. Cit. p. 240

¹⁷ MIKLOS, Tomás, Op. Cit. p. 248

¹⁸ Idem.

- Entre en contacto con el contexto: la esencia de esta orientación consiste en que las escuelas cooperativas no podrán mantener su vitalidad ni su longevidad a menos que formen parte de un movimiento más general¹⁹.

Por todo lo anterior, se concluye que las relaciones humanas dentro de una organización son esenciales, ya que a partir del compromiso de la actitud de pertenencia podremos obtener mejores resultados de los que imaginariamente o normativamente llegaríamos, los que aunados a los conceptos de planeación estratégica, contribuyen en forma significativa para que la orientación del cambio en la organización hacia la calidad, fructifiquen de manera más rápida y efectiva; y pueda dar como resultado, una educación con calidad en beneficio de la niñez, quienes primeramente son nuestra preocupación profesional.

¹⁹ Idem.

CAPITULO 3 ALTERNATIVA

3.1 Tipo de proyecto

El Proyecto de Innovación Docente es un trabajo en el que se plasma un cuestionamiento del quehacer docente propio e implica la construcción de una perspectiva crítica, desde la cual es posible el desarrollo de una práctica docente nueva y creativa.

El tipo de Proyecto que nos ocupa es el de Gestión Escolar, el cual, es una propuesta de intervención dirigida a mejorar la calidad de la organización y funcionamiento de la institución educativa y se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos y los recursos, así como los espacios escolares, con el propósito de crear un marco que permita el logro de los logros educativos.

La gestión escolar es una herramienta que lleva a la toma de decisiones acerca de las políticas educativas en el país y organiza las políticas educacionales en cada UNIDAD EDUCATIVA, adecuándolas a su contexto, ésta se puede definir, como un conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.

Su desafío, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en ella.

Los fines de la gestión escolar son:

- ✓ Intervenir sobre la globalidad de la Institución.
- ✓ Recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa.

- ✓ Incorporar a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- ✓ Construir procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

La reforma educativa que pretende nuestro país, requiere de voluntades políticas decididas, de una planificación y un control riguroso de una actitud positiva de todos sus agentes y, sobre todo, de numerosos recursos, para que se pueda llegar al fin deseado que es elevar la calidad educativa.

Es necesario asumir que para que ciertas innovaciones y cambios de carácter general sean posibles es preciso abordar simultáneamente cambios operativos mucho más específicos, de carácter estructural, administrativo y simplemente cultural que afectan a los profesores y profesoras, agentes y protagonistas de última instancia de los cambios que se proponen.

3.2 Objetivos de la propuesta y desarrollo de la alternativa

El objetivo de la presente propuesta es el crear las estrategias adecuadas para poder mejorar la organización del área administrativa de la Supervisión General del Sector Escolar No. 22, creando al mismo tiempo un ambiente cordial, armonioso y en sintonía con los integrantes del colectivo de manera que impacte contundentemente con las oficinas de enlace ascendente y descendente, contribuyendo con esto en optimizar la educación que el servicio nos requiere.

Por lo anterior, es de suma importancia involucrar al personal del Sector Escolar No. 22 en la aplicación de la propuesta, porque es la parte vertebral de que este proyecto de innovación tenga éxito en su ejecución, el cual esta dividido en 4 pasos que son:

- Comenzaremos con la entrega de un cronograma de actividades a los participantes, para continuar con un periodo de sensibilización y de información sobre como Mejorar la organización del área administrativa de la

Supervisión General del Sector Escolar No. 22, a través de la Planeación Estratégica, por medio de una técnica llamada PROMOCIÓN DE IDEAS, que consiste en la interacción de un grupo pequeño, concebida para alentar la libre presentación de ideas, sin restricciones, ni limitación en cuanto a su factibilidad. Es completamente informal; brinda al grupo la oportunidad para considerar una diversidad de alternativas y permite el despliegue de la facultad creadora de los integrantes del grupo. Se evaluará por medio de la observación y con la conjunción de las ideas que surjan de esta técnica.²⁰

- Como segundo paso se realizará un CUESTIONARIO (anexo 1) que es un conjunto de preguntas sobre el tema; es un medio para la obtención de respuestas que pueden incluir, escalas y mecanismos que aporten información sobre la personalidad del que responde, este cuestionario nos servirá para obtener la información sobre el asunto que nos ocupa²¹. Recorro a él para que sea el segundo contacto con la información de la que debemos de partir. Lo construiré a partir de rasgos que deseo medir, eligiendo los reactivos más adecuados. Posteriormente se aplicará el cuestionario al grupo y se analizarán los reactivos para observar su: dificultad, consistencia interna y validez. Además se determinará un procedimiento que permita asignar su puntuación y evaluación con una revisión final. La evaluación será a partir de que el cuestionario sea cuantificado y graficado.

- Tercer paso: instrumento a utilizar, el POSTER, es una técnica que combina la expresión creativa, las expectativas y deseos de un grupo, a través de manifestaciones visuales, para las cuales recurre a diferentes elementos: el color, de algunas fotografías, con ayuda de objetos y la elaboración de mensajes, así como de algunas actividades más que permitan visualizar la creatividad en el ejercicio. Este ejercicio representa un punto de partida para despertar el interés y reflexión de un grupo sobre aspectos del futuro porque

²⁰ MIKLOS, Tomás. Op. Cit. p. 186

²¹ Ibidem, p. 177

propicia la comunicación libre de inhibiciones del grupo sobre sus temores, intereses y críticas a una situación.²² La actividad se representará a través de diferentes medios que surgen como alternativas de solución para los problemas detectados. Recorro a esta técnica porque facilita la interacción entre las personas, es una actividad relajante que propicia el rápido involucramiento y una identificación más profunda del grupo. La evaluación es cualitativa y ésta la arrojará el análisis del poster elaborado.

- Cuarto paso: MESA REDONDA CON INTERROGADOR, es un intercambio de ideas entre un pequeño grupo, con la participación de una persona que funge como interrogador, a menudo bajo la dirección de un moderador. Esta técnica permite, entre otras cosas: el desarrollo total del tema; la libertad de acción de todos los participantes y el tratamiento de muchos y variados puntos en un tiempo libre.²³ Nos servirá para explorar las numerosas facetas de nuestro problema y así obtener hechos detallados, para comenzar a plantear y analizar alternativas que puedan llevar a la solución del problema porque permite estimular el interés en los pormenores del problema. La evaluación de esta actividad será por medio del análisis de las gráficas, información que arroje de la mencionada técnica.

Ahora bien, habiendo considerado los elementos estructurales de la Planeación Estratégica, y partiendo de la sensibilización e información que se le dio al grupo, se continuará con la segunda parte de la metodología, la cual se llevará a cabo por medio de cuatro fases de la metodología²⁴ que se aplicará, mismas que se encuentran en constante interacción y que son:

1. **NORMATIVA:** engloba la conformación del futuro deseado, es decir el diseño del futuro o modelo propiamente estratégico. Dentro de está señalaré dos

²² MIKLOS, Tomás, Op. Cit. p. 185

²³ Ibidem p. 183

²⁴ Ibidem p. 79

grandes momentos: el diseño del futuro deseable, donde se imagina la configuración futurible como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen nuestras expectativas y aspiraciones más profundas, así como un acto de anticipación, que tiene las siguientes características:

- Primero, facilita que las personas que participan en el sistema que propongo se involucren directamente.
- Segundo, la heterogeneidad de enfoques permite la construcción paulatina de concordancia entre los participantes e interesados aparentemente antagonistas.
- Tercero, el proceso de idealización fuerza a los protagonistas que están comprometidos en el mismo a formular explícitamente su concepción de los objetivos de la organización, la cual, facilita la reformulación y consenso progresivos de los propósitos.
- Cuarto, la idealización promueve la “toma de conciencia” de los involucrados; quinto, elemento clave en el diseño del futuro deseable que lo constituyen los valores, la visión del futuro debe incorporar no sólo ideales sino también valores estilísticos, forma en que se hacen las cosas:²⁵

“el diseño de un futuro ideal tiene que especificar la forma deseada en que el objeto focal emprende sus acciones y se relaciona con sus partes y con el medio ambiente. No es tanto el diseño de un mundo ideal, sino de un mundo en busca del ideal capaz del merecimiento continuo”

Paralelamente al diseño de la imagen deseable, habrá que considerar la necesidad de hacer explícito el futuro lógico ya que este proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro, identificando claramente sus fuerzas y debilidades y permite hacer una crítica del presente fungiendo como una caja de resonancia y amplifica en el discurso las contradicciones latentes que existen en él.²⁶

²⁵ SACHS, Wladimir. (coord.) *Técnicas para la planeación prospectiva del desarrollo nacional*, Fundación Javier Barrios Sierra, Documentos Institucional, México, 1976, p. 99

²⁶ MIKLOS, Tomás, Op. Cit. p. 81-84

2. DEFINICIONAL: responde a preguntas ¿COMO ES EL PRESENTE?, ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PRESENTE?, ¿CUALES Y COMO SON LAS INTERACCIONES DEL PRESENTE?, consiste en un acercamiento a la percepción de la realidad. Dicha percepción (modelo), incluye tres elementos: aquello que es de interés primordial u objeto focal, lo que influye en el objeto focal, conocido como medio ambiente y lo que puede controlar el que toma las decisiones. En la identificación del objeto focal es necesario especificar los atributos o propiedades relevantes²⁷.

Este criterio de relevancia, va avanzando en la medida en que se desarrolla el trabajo, ya que la imagen del futuro deseable y la explicitación de las causas y razones por la que la realidad presente no alcanzan niveles satisfactorios va brindando una orientación para definir qué es relevante y qué no lo es. Ahora bien, una vez definidas las propiedades relevantes y el sistema de campo, habrá que caracterizar la naturaleza significativa de su relación a lo largo del tiempo. Aquí habrá que recordar que “la investigación del presente, y aún la del pasado, sólo son útiles para la acción si las hacemos desde el futuro elegido”²⁸

Por otra parte, el modelo dinámico de la realidad desarrollado en esta fase, debe mantener el equilibrio respecto a su ámbito de acción y ser completo para obedecer a su propósito y lo bastante simple para no distorsionar las imágenes.

3. DE CONFRONTACION: habiendo seleccionado el futuro deseable (imagen normativa) e identificando las propiedades relevantes, la trayectoria y la dirección del presente, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos. Esta fase responderá entonces a las cuestiones siguientes:

²⁷ Ibidem, p. 84-86

²⁸ MERROLLO, Agustín. *Prospectiva, Teoría y Práctica*, Continental, Buenos Aires, 1973, p. 19

¿QUE DISTANCIA EXISTE ENTRE LA CONDICION FUTURIBLE Y LA REALIDAD?, ¿COMO PUEDEN CONVERGER ESTAS?, ¿CUAL DEBE SER EL PERFIL PARA QUE EXISTA LA CONVERGENCIA ENTRE EL POLO PROSPECTIVO (lo ideal) Y LA SITUACION (lo real)?, ¿CUAL HABRA DE SER LA ORIENTACION GLOBAL PARA QUE LA CONDICIONES FUTURABLES SEAN ALCANZADAS?. Esta fase es de carácter valorativo y su evaluación es un elemento primordial en la determinación de los futuros factibles y de las dificultades y potencialidades para alcanzar la imagen diseñada. Representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente.²⁹

4. DETERMINACION ESTRATEGICA Y FACTIBLE: dada la finalidad constructora de la Planeación Estratégica, ésta debe trascender el exclusivo marco intermedio de orientación futura, para llegar a perfilar estrategias globales o vías de aproximación futurables. Esta etapa enfatiza: ¿COMO HACER POSIBLE EL HECHO FUTURABLE?, ¿COMO IR CONSTRUYENDO ESE FUTURO?, y, ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES VIAS DE ACERCAMIENTO A EL? En esta etapa vale la pena mencionar la importancia de dos atributos inherentes al diseño de las estrategias: su carácter y su factibilidad. Bajo el primero se busca mantener congruencia entre la conceptualización y el desarrollo, esto es, sí la estrategia presenta características de la visión holística, las variables cualitativas, la apertura del futuro y las relaciones dinámicas, entre otras, ésta debe revisarse y actualizarse permanentemente; por supuesto, sin perder de vista los fines establecidos. Obedeciendo a ello, las estrategias a ser planeadas no habrán de ser limitativas, ni mucho menos concebidas como programa cerrado o determinante. Por el contrario, éstas deberán presentar un carácter generado y adaptativo al contar con la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios y transformaciones constantes. Así, se propiciará el diseño y rediseño de un conjunto de alternativas, dependientes de un proceso continuo

²⁹ MIKLOS, Tomás, Op. Cit. p. 87-92

de enriquecimientos e innovación, así como, necesariamente el nivel de factibilidad. Del mismo modo, habrá que estimar la relación existente entre los futuros factibles y el entorno.³⁰

La complejidad que encierra este binomio justifica de nueva cuenta el carácter adaptativo de las estrategias, mismas que no habrán de depender en forma crucial del medio ambiente.

Consecuentemente, en esta fase se identificarán sólo aquellas opciones mayores que nos permitirán un mayor movimiento y creatividad. Surge así nuevamente la participación como componente fundamental de la Planeación Estratégica, ya que para determinar la factibilidad puede tomarse en cuenta la opinión de un grupo determinado, reuniéndose en amplio espectro de opiniones y consideraciones.

En el cuadro 2, Metodología, se hace el resumen de las dos partes metodológicas y las actividades que se llevarán a cabo.

Cuadro no. 2 Metodología

PROPUESTA	POSIBILIDADES DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO
Primera parte	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promoción de ideas ❖ Cuestionario ❖ Poster ❖ Mesa redonda con interrogador
Introducción y sensibilización	
Segunda parte	
Fase Normativa	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creatividad ➤ Cuestionamiento y crítica personal y grupal ➤ Análisis de normas y valores ➤ Ampliación de los propios horizontes ➤ consenso ➤ Consideración de variables cualitativas
Fase Definicional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imaginación ➤ Reflexión crítica ➤ Comprensión del todo, interacciones y del propio papel
Fase de Confrontación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Búsqueda de soluciones ➤ Convergencia-divergencia ➤ Posibilidad de descubrimiento

³⁰ MIKLOS, Tomás. Op. Cit. p. 92-93

	➤ Participación
Fase de determinación, estrategia y factibilidad	➤ Compartir un objetivo en común ➤ Conciencia de la intervención ➤ Anticipación ➤ Compromiso ➤ Necesidad de acciones compatibles ➤ Análisis-síntesis ➤ Acción transformadora ➤ Innovación

FUENTE: MIKLOS, Tomás, Planeación, Una Estrategia, 1995

Además, por medio de dípticos se propondrá información adicional acerca del cómo podemos ir construyendo el escenario ideal para que la organización de la administración de la Supervisión General mejore y pueda beneficiar a su comunidad exterior, con calidad, eficiencia y eficacia.

3.2.1 Instrumentos y técnicas estratégicas

Los instrumentos y técnicas estratégicos que utilizaré en la primera parte de la metodología son:

- ❖ **PROMOCION DE IDEAS:** es la interacción de un grupo pequeño, concebida para alentar la libre presentación de ideas e información, sin restricciones ni limitaciones en cuanto a su factibilidad. Es completamente informal; brinda al grupo la oportunidad para considera una diversidad de alternativas y permite el despliegue de la facultad creadora de los integrantes del grupo. Está técnica nos sirve porque hace posible una revisión de todas las vías de acción, asegura que todos los aspectos relevantes de falta de información sean considerados, cuando los integrantes del grupo tienen suficiente grado de flexibilidad para crear nuevas ideas fuera de los esquemas comunes. La emplearemos a partir de que el grupo ya discutió cuánto tiempo debe analizar el problema; estar enterado del campo específico en el que tiene que reflexionar; abandonar las restricciones que pueden limitar la creatividad de los participantes y evitar toda tendencia a menoscabar, de cualquier forma, las contribuciones de otros. El presidente debe establecer la técnica con el grupo; cerciorarse de que alguna persona tenga la

responsabilidad de llevar un registro de las ideas expuestas, llevar al grupo a considerar las “ideas significativas”, más importantes, obtenida a la luz de las limitaciones que existen en la realidad.

- ❖ CUESTIONARIO: es algo más que un conjunto de preguntas sobre el tema; es un medio para la obtención de respuestas que pueden incluir, escalas y mecanismos que aporten información sobre la personalidad del que responde; el instrumento nos servirá para obtener información sobre el asunto que nos ocupa. Recurriré a él cuando el tiempo nos impida un contacto personal como que se da en la entrevista, y cuando se requiera una gran cantidad de información sobre opiniones diversas que faciliten el registro y procesamiento de los datos. Será elaborado a partir del área o rasgo que deseo medir, eligiendo los reactivos más adecuados, así como aplicar el cuestionario, determinar el procedimiento para su puntuación, concretar la evaluación y su revisión final.

- ❖ POSTER: es una técnica que combina la expresión creativa, las expectativas y deseos de un grupo, a través de manifestaciones visuales, para las cuales recurre a diferentes elementos: colores, fotografías, objetos, mensajes, etc. La utilidad de esta parte representa un punto de partida para despertar el interés y reflexión del grupo sobre aspectos del futuro, propicia la comunicación libre de inhibiciones del grupo sobre sus temores, intereses y críticas a una situación. Representar, a través de diferentes medios, alternativas de solución para los problemas detectados. Recorro a ella porque facilita la interacción entre las personas sin experiencia en el tema y porque el grupo requiere de actividades relajantes que propicien las actividades posteriores más motivadas y en armonía. Se emplea con el grupo de 6 a 10 personas (número que tiene nuestro grupo de trabajo), se solicita al grupo que discuta, durante 15 minutos, los problemas que detectas en relación con la situación; las alternativas de solución que vislumbra o bien las estrategias para el cambio. Solicitar al grupo que cree a base de recortes, dibujos, mensajes, etc., un poster que comunique sus puntos de vista. Se

enfatisa el empleo de lenguaje de imágenes. Pedir al grupo que presente su trabajo, haciendo comentarios y llegar a conclusiones.

- ❖ **MESA REDONDA CON INTERROGADOR:** es un intercambio de ideas entre el pequeño grupo sobre el tema, (mesa redonda), con un moderador que funge también como interrogador, esta técnica permite, entre otras cosas: el desarrollo total de un tema; la libertad de acción de todos los participantes y el tratamiento de muchos y variados puntos en un tiempo breve, explora las numerosas facetas del problema obteniendo datos de suma importancia como plantear y analizar alternativas para la solución de un problema, estimular el interés de los pormenores de un problema. Esta herramienta se emplea a partir de que el grupo determina cuáles objetivos pueden realizarse por medio de esta técnica y qué se debe emplear, considerando la elección anticipada del interrogador, crear un ambiente físico adecuado, seleccionar un presidente para planear la reunión. El moderador deberá reunirse con el presidente para establecer el rumbo de las preguntas, se presenta a los miembros de la mesa al moderador y al presidente, inicia la discusión con el planteamiento de la pregunta generadora y se comienza a dar intervención en orden, se cierra el interrogatorio, se presenta el resumen final y se agradece a los participantes su colaboración.

- ❖ **DIPTICOS:** folleto de dos caras en donde se plasma información concreta y específica, de acuerdo como surjan las dudas sobre la información a los planteamientos y seguimiento se irán realizando.

Las técnicas e instrumentos que utilizaré en la segunda parte de la metodología, son:

- **ARBOL DE PERTINENCIA:** (antecedentes) las técnicas de pronóstico, no sólo se derivan del interés por el futuro, sino también de la necesidad o impulso por controlarlo. Las relacionadas con el pronóstico exploratorio empiezan con la situación presente y pronostican algunos estados futuros, bajo la suposición de que las condiciones y eventos del pasado continuarán en la misma

dirección. Las técnicas de pronóstico normativo por el contrario, comienzan con la identificación de un futuro deseable para trabajar retrocediendo hasta el presente y derivar las rutas factibles para la transición a partir de la situación actual hacia el futuro deseado. La técnica tiene como objetivo establecer una meta e identificar etapa por etapa los medios alternativos para alcanzarla. Sus características son: tener una estructura jerárquica, el conjunto de ramificaciones de un grupo debe ser cerrado y éstas deben ser mutuamente excluyentes. El procedimiento que utilizaremos es a partir de un nudo que subdivide en ramas, (el nudo será el problema de planificación administrativa, las ramas serán las diferentes áreas de administración que se mencionaron en el diagnóstico), cada rama deberá incluir aquellos componentes que el grupo considera pertinentes para un problema determinado. Desprender de cada rama, tantas “hojas” como la observación y el análisis lo reclamen. A veces los árboles de pertinencia se muestran con “números relevantes”. Su aplicación tiene que ver con la toma de decisiones, esbozo de problemas de investigación, planeación de eventos por venir, ya que ubica las brechas y oportunidades futuras, desarrollo de programas. Tiene sus limitaciones y sus ventajas, de la primera es que puede usarse sólo cuando toda la información vital es derivable, y por la segunda es que facilita la selección de alternativas, brinda un panorama concreto y sintético del problema complementando el empleo de otras técnicas prospectivas.

- **CONFERENCIA DE BUSQUEDA:** (antecedentes) el método se originó en el Instituto Tavistock en Inglaterra, pero fue en Australia, donde en la década pasada, floreció y se estructuró. Tiene un enfoque futurista con un horizonte entre los diez y los quince años. Su objetivo es alcanzar una nueva dimensión del problema y generar opciones novedosas que permitan, a su vez, entablar relaciones más estrechas entre quienes, a causa de una aparente incompatibilidad, no había podido llegar a un acuerdo. Sus características son: participativa; se desarrolla en un lugar tranquilo y aislado,

tiempo mínimo requerido es de tres días, los participantes no necesitan ser expertos en la materia.

En síntesis el procedimiento es que los participantes comparten sus puntos de vista sobre los principales problemas y tendencias derivadas del pasado y que consideran seguirán influyendo sobre el futuro, durante los próximos 10 a 15 años. Identificar los nuevos problemas y tendencia que puedan surgir durante este período. Enfocar el problema específico, así como un cuadro sobre el futuro deseable, retornar al presente (¿cuáles son las limitaciones para el logro de ese futuro?). Considerar las estrategias de acción, determinar las políticas posibles.

Su aplicación es en el análisis del futuro probable, deseable y posible. Apoyos para la planeación de estrategias, programas y políticas a corto, mediano y largo plazos.

Sus limitaciones: requiere de una preparación cuidadosa y una planeación conjunta entre el personal. Un grupo heterogéneo puede inhibirse o manipular la participación de los menos expertos. Un experto homogéneo propiciará la participación activa de los miembros.

Las ventajas son que se generan diversas alternativas para el futuro. El personal se siente involucrado en las decisiones tomadas. Conocer y comprender la complejidad de la situación futura y presente. Consideración de una configuración a largo plazo.

3.3 Programa de actividades

En el cuadro 3, Programa de actividades, se da un resumen de las actividades y técnicas que se utilizarán, así como los recursos que se manejarán para su ejecución, los tiempos y espacios que se operarán. Además la evaluación a todas las actividades realizadas.

Cuadro no. 3 Programa de actividades

TÉCNICA Y ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION POR SESION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACIÓN
Promoción de ideas	5 semanas 2:30 hrs. 3 veces a la semana	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Espacio de trabajo • Información prospectiva 	Observación y análisis cualitativo de las ideas que surjan
Cuestionario	3 semanas 1 hrs. 3 veces por semana	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Computadora 	Cuantificar y graficar el cuestionario
Poster	5 días en distintas semanas 3 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Revistas • Fotografías • Colores • Pintura • Pinceles • Pegamento 	Observación y análisis cuantitativo de la información que arroja el poster
Mesa redonda con interrogador	4 días en distintas semanas 2: 30 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de trabajo • Papel 	Analizar y graficar la información que arroje la técnica
Árbol de pertinencia	2 semanas 2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de trabajo • Papel • Información prospectiva 	Por medio del análisis y se logre establecer la meta por etapa y los medios alternativos para alcanzarla
Conferencia de búsqueda	2 semanas 2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Espacio para Trabajar • Información prospectiva 	Análisis del futuro probable, deseado y posible, apoyando la planeación de las estrategias, programas y políticas a corto, mediano y largo plazos.
Dípticos	Indistinto	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Información prospectiva • Computadora 	
Planeación de la organización administrativa	8 semanas 3hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Información prospectiva • Espacio de trabajo • Papel, computadora • Recursos humanos, materiales financieros para su aplicación. 	El organizar la planeación con visión prospectiva-estratégica del sector escolar no. 22
Aplicación de la planeación de la organización administrativa	20 semanas durante los cinco días de 8:00 a 12:30 hrs y de 14:00 a 18:30 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Materiales 	Observación Cuestionarios Muestreo Verificar y ajustar la aplicación de la planeación.

FUENTE: Profra. María del Pilar Sanchezcobiza Barrera, estudiante de la Licenciatura LEP94.

En el cuadro 4, El objetivo del trabajo en el Oficina de Sector Escolar No. 22 se da el epítome del resultado conclusivo que se espera al final del proceso que se realizará. Partiendo con lo que contamos (entradas), el proceso que llevaremos a cabo, así como los productos que deseamos, los terminados y los resultados, en forma micro, macro y mega, tanto al interior como las consecuencias al exterior.

Cuadro no. 4 El objetivo

Entradas	Procesos	Productos	Productos terminados	Resultados
5 personas y un jefe de sector realizan un trabajo de administración de manera eficiente que redunde en beneficio de la labor educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Administración con calidad. - Mejoramiento continuo. - Responsabilidad del personal en sus respectivos roles establecidos 	Compromisos de cada persona que pertenece al colectivo escolar	Una administración con calidad, dejando de fuera el papeleo innecesario tanto para las zonas escolares como para la dirección operativa	<ul style="list-style-type: none"> -Autosuficiencia - Autoconfiabilidad - Productividad individual e Independiente
Esfuerzos de la organización laboral		Resultados de los esfuerzos		Impacto y resultados sociales
		Labor interno y organizacional		Externo (social)
		micro	macro	Mega
		Individuales y subgrupos de trabajo	La oficina en su totalidad	Las dependencias del entorno educativo
		Lograr el compromiso personal con la localidad para poder transformar las acciones con calidad en la oficina	Estar comprometidos con la calidad de vida que nuestra organización logrará con el compromiso personal con la calidad para transformar las acciones con calidad en la oficina para el bienestar que redunde en el éxito escolar.	Estar comprometidos con la actual y futura autosuficiencia y confianza en nosotros mismos y de la calidad de vida en el cual nosotros y el personal que labora tanto superior como inferior vivimos.

FUENTE: Profra. María del Pilar Sanchezcobiza Barrera, estudiante de la Licenciatura LEP94.

3.4 Cronograma

En el cuadro no. 5, se presenta en forma de gráfica los tiempos en los que se distribuirán las actividades a realizar en la aplicación del proyecto.

Cuadro no. 5

Técnica	SEPT				OCT				NOV				ENE			MARZ				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Promoción de ideas	■	■	■	■	■																										
Cuestionario			■	■	■																										
Poster					■	■			■	■			■																		
Mesa redonda con interrogador					■	■			■	■																					
Árbol de pertinencia													■	■																	
Conferencia de Búsquedas														■		■															
Dípticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planeación											■		■	■	■	■	■	■	■												
Aplicación													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

3.5 Evaluación

La evaluación de la alternativa se realizará de manera permanente, por medio de la observación, registrando en listas de cotejo; además de ir reflexionando y analizando los avances para poder retroalimentar y ajustar las estrategias necesarias para poder llegar al éxito de la misma.

CAPITULO 4

INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

La aplicación de la alternativa comenzó en la Supervisión General del Sector Escolar No. 22, con previa autorización del Supervisor General, quien me otorgó todas las facilidades para que la aplicación de este proyecto se lleve a cabo, es importante mencionar que también los compañeros de la oficina están en la mejor disposición de llevarlo a la práctica.

Se dio inicio con la Promoción de ideas, siendo ésta, la interacción de un grupo pequeño, el cual es el que nos ocupa y tuvo como objetivo alentar la libre presentación de ideas, sin restricciones, ni limitaciones en cuanto a la factibilidad que tiene esta organización dentro de la oficina de sector escolar. Esta promoción se realizó de manera informal, brindando siempre al grupo de compañeros la oportunidad para considerar la diversidad de alternativas, además de permitir el despliegue de la facultad creadora de los mismos, de esta manera se hizo posible la revisión de todas las vías de acción, asegurándonos que todos los aspectos relevantes del problema que nos atañe, hubieran sido considerados, procurando siempre, el que surgieran las ideas nuevas y dinámicas liberadas de restricciones.

El grupo discutió durante las primeras 5 semanas, del mes de septiembre y octubre del 2002, y a partir de la primera de ellas el problema de la falta de planeación y organización en el trabajo administrativo de la Supervisión General de Sector Escolar No. 22, se manifestó como un hecho real, campo en el cual reflexionamos llevando un cuaderno de notas registrando las conclusiones más sobresalientes a las cuales llegamos que es:

- ❖ Que nuestronexo inmediato superior (Dirección Operativa de Educación Primaria No. 2 en el Distrito Federal), no tiene una adecuada planeación, ni organización

de las acciones, siendo sólo su interés llenar los requisitos urgentes, y en el sector escolar las tareas deben partir de la calendarización con anticipación a realizar de manera que se prevea, y no se llegue a la carga administrativa de la que es el problema al que nos enfrentamos.

Este primer paso, llevó a la conclusión de que si a partir del sector, se hace una base de datos, ésta podrá ayudar a tener la información necesaria y primordial comenzando el proceso de organización del trabajo administrativo.

Sabedores de que SIIEP es la base de datos para cada una de las escuelas, la intención del sector es conformarla de manera alterna, ya que la de SIIEP sólo guarda los datos del centro educativo y hasta la fecha ha presentado algunas irregularidades que han hecho que su información tenga algunas deficiencias.

La base de datos alterna sería general y nos ayudaría a reducir parte de la carga administrativa.

En esta primera etapa de la aplicación de la alternativa la conclusión final fue que es necesario un cambio rotundo, realizar una planeación y organización, así como tener un principal objetivo un cambio de actitud, ya que se deberá comenzar por gestionar el surgimiento de un clima organizacional favorable para el trabajo en equipo, caracterizado por algunos requerimientos básicos, como son:

- 🚦 El desarrollo del el sentido de pertenencia, que se constituye el “nosotros” como nota de identidad.
- 🚦 Propiciar espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista, y la construcción posterior de criterios comunes.
- 🚦 Valorar al docente como persona, pudiendo incluir en su participación su bagaje de criterios, motivaciones, experiencias.

- ✚ Organizar procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.
- ✚ El estilo de participación posibilite el aporte de todos en las distintas instancias de identificación y solución de problemas, así como la proposición de estrategias para solucionarlos.
- ✚ Propiciar un clima abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, que faciliten la producción intelectual el logro de los objetivos que nos proponemos.
- ✚ Cada miembro del equipo tenga su propio rol y una función adecuada, dentro de sus correctas competencias.

Dentro de estos criterios, hay que propiciar que se comience una organización fundada en la responsabilidad y el buen funcionamiento, dentro de un clima favorable, por eso al evaluar de manera cualitativa esta primera parte, se llegó a la conclusión que fue exitosa, porque surgieron ideas tan importantes como las enumeradas anteriormente, mismas que se deberán seguir reflexionando y puliendo para poder llegar a alcanzar nuestro objetivo.

A partir de la tercera semana de septiembre entre el 17 al 20 de septiembre del 2002, se realizó un cuestionario (anexo 1), que nos sirvió para obtener información de cuales son los tramites que realizamos que realmente creemos que son necesario y cuales no; recurrí a este cuestionario ya que facilita el registro y procesamiento de los datos, nos sirvió de apoyo para el trabajo de promoción de ideas, obteniendo la siguiente información:

- En comparación con el periodo agosto-octubre del ciclo escolar 2001-2002, con el de agosto-octubre del presente ciclo hubo mayor carga administrativa, un solo compañero manifestó que igual.
- Respecto a por qué lo consideraban de esa manera, manifestaron unánimemente que es la falta de planeación, organización y el seguimiento de un cronograma bien estructurado.

- Tocante a que el volumen actual de la carga administrativa es una limitación u obstáculo para lograr el pleno éxito en la parte técnico-pedagógica de las escuelas primarias que atendemos dentro del Sector Escolar, al unísono la respuesta es si, ya que los directivos tienden a darle mayor importancia al aspecto administrativo, ya que aparte de no tener el personal suficiente en la dirección de la escuelas para que esté se encargará de realizarlo, sus autoridades superiores les exigen más sobre lo administrativo que sobre lo técnico-pedagógico siendo este último lo que en realidad debería tener más relevancia.

Dentro de las actividades o requerimientos administrativos que realizamos y que fueron mencionados en el desarrollo del planteamiento del problema, los que necesitan adecuación o simplificación son: Carrera Magisterial, Inventarios, Cooperativa, Seguridad y Emergencia, Plantillas y Techo Financiero.

Las primeras propuestas que surgieron por parte de este cuestionario son las siguientes:

1. Que se lleve correctamente el cronograma y que se implementen estrategias adecuadas.
2. Que realmente se tenga base de datos de todas las actividades administrativas, para sólo actualizar año con año.
3. Que haya una mejor planeación con visión estratégica-prospectiva, organización y den los tiempos necesarios para que exista una mayor calidad de trabajo.

A partir de la primera semana de octubre comprendida entre el 1ro. al 4 de octubre del 2002, se realizó la técnica del poster, técnica que combino el trabajo reflexivo que se venía haciendo con la expresión creativa, realizando una manifestación visual de lo que representa, primero el punto de partida que

despertó nuestro interés y el escenario posible al que deseamos llegar tratando de representar nuestra fortalezas y debilidades.

Este trabajo se llevó a cabo en 5 sesiones con un ajuste, la sesión que se tenía programada para enero que se realizó en la última semana de noviembre (29 de noviembre del 2002). Esta técnica fue realizada por todos los compañeros de manera armoniosa, dentro de un marco de respeto y nos llevo a visualizar los escenarios, tanto en el que estamos como el que deseamos, además nos integro aún más, a partir de esta técnica también descubrimos que algunos de nosotros tenemos potencialidades manuales que no sabíamos que teníamos, así también se manifestaron y corroboraron liderazgos de los compañeros que tenemos en el grupo.

Surgiendo en el poster que estamos en el escenario de una oficina burocrática, que sólo maneja papeles y que deseamos una oficina donde exista un ambiente de cordialidad, donde se planee estratégicamente para que se puedan realizar los trámites administrativos de manera eficiente y con la calidad que el servicio requiere dentro de una organización adecuada, eliminando costes y costos.

La mesa redonda con interrogador no se llevo a cabo porque el experto en planeación estratégica no pudo coincidir un tiempo para poder realizar la sesión, estando ya en lista de espera en la agenda del experto invitado para que se ajuste en el momento que haya el espacio.

En las últimas semanas de enero del 2003, comprendidas del 13 al 24, se realizó la técnica del ARBOL DE PERTINENCIA, realizando las sesiones los días lunes, miércoles y viernes con duración de 2 horas cada una, con está técnica fuimos construyendo el escenario futuro al que queremos llegar, pues tiene como objetivo establecer la meta e identificar etapa por etapa los medios alternativos y las estrategias para alcanzarla, siempre tomando en cuenta que debemos tener un cambio de actitud, como consecuencia se desprendió la meta, que es tener una

oficina de sector innovadora en las diferentes dimensiones y con características específicas que son: (ver cuadro 6)

Cuadro no. 6 Características factibles de la oficina de Sector Escolar No. 22

DIMENSION	CARACTERISTICAS
De ESTRUCTURA	Flexible. Mucho uso de grupos de trabajo temporales. Fácil cambio en las líneas de actuación y en las tradiciones. Múltiples vínculos basados en la colaboración funcional. Controles definidos en forma amplia. Territorios móviles.
De ATMOSFERA	Centrada en las personas, facilitadora, cálida, informal. Confianza. Armonía. Responsable.
De FILOSOFIA Y ACTITUDES DE LA DIRECCION	La función de la Dirección es estimular la energía del personal. Uso del poder como forma de apoyo. Experimentación. Se asumen riesgos. Actitud hacia los errores: aprender de ellos. Énfasis en el desarrollo personal. Interdependencia, Sistema abierto con respecto a compartir recursos. Mucha tolerancia a la ambigüedad.
De TOMA DE DECISIONES Y ESTABLECIMIENTO DE NORMAS	Posible participación de las personas afectadas por las decisiones o normas. Establecimientos de normas y ejecución de forma colaborativa. Toma de decisiones mediante técnica de solución de problemas. Consideración de las decisiones como hipótesis a comprobar. Creatividad.
De COMUNICACION	Flujo abierto. Fácil acceso. Multidireccional: hacia arriba, hacia abajo, lateralmente. Se expresen los sentimientos.
De ERRORES Y CONFLICTOS	Se ocultan. Se viven como un resultado que tiene solución mediante nuevas estrategias. Se negocian las diferencias.

FUENTE: Profra. María del Pilar Sanchezcobiza Barrera, estudiante de la Licenciatura LEP94.

Así también se reflexionó que una organización sólo puede producir cambios cuando es capaz de aprender a ser distinta de lo que es, por lo que para poder funcionar satisfactoriamente debemos estar atentos a las consecuencias del diálogo y de la interacción permanente entre las propuestas y realizaciones, así como a las exigencias del entorno. Debemos convertirnos en una organización que aprende ya que esto hará que se facilite el aprendizaje a todos los miembros y se transforme continuamente la institución. Caracterizándonos como una organización que tenga un pensamiento sistémico e integrador, teniendo una visión compartida, aprendiendo en equipo tratando de tener modelos mentales renovados que permitan el análisis de la realidad educativa más ricos y profundos dentro de un desarrollo integral de las personas para que se den las condiciones favorables para que cada individuo pueda alcanzar un desarrollo personal y profesional adecuados; además de éstos, se consideraron otros factores que debemos de desarrollar para que nuestra organización continúe aprendiendo y se llegaron a las siguientes tareas:

- ❖ Analizar y mejorar los procesos de comunicación que se dan en la oficina, persuadidos de que es un requisito imprescindible dicha comunicación, para llegar a la toma de decisiones responsables y libres.
- ❖ Promover procesos participativos en los que nos consideremos implicados. El trabajo colaborativo contribuirá a aprovechar las diversas capacidades individuales dentro de sus competencias.
- ❖ Diseñar y desarrollar tareas individuales y corporativas que sean suficientemente atractivas y estimulantes. A la vez posibilitar que se propicien la suficiente motivación intrínseca y el necesario reconocimiento de las demás personas de la oficina, y si es posible, de quienes están fuera de ella.
- ❖ Potenciar el desarrollo de ideas, propuestas, soluciones y habilidades creativas.

- ❖ Velar por la congruencia entre las acciones, los principios y valores que orientan el funcionamiento del sector escolar.

- ❖ Generalizar el sentimiento de que todas las personas son tenidas en cuenta y consideradas como miembros útiles del sector escolar.

Esta etapa de la aplicación de la alternativa, fue una de las que más frutos e ideas apporto al desarrollo del trabajo que se está realizando, se confrontaron muchas emociones e ideas, teniendo una evaluación exitosa cualitativamente; concluyendo que algo importante que debemos valorar también es que la humanización dentro de la administración debe ser un aspecto primordial y que debe llamar urgentemente nuestra atención.

Durante la última semana de enero y la primera de marzo, comprendidas del 27 de enero al 7 de marzo del 2003, se llevó a cabo la última técnica de sensibilización, siendo la CONFERENCIA DE BUSQUEDAS, la cual nos llevó a considerar el presente que seguirá influyendo en el futuro que deseamos y que después de una ardua reflexión llegamos a las siguientes conclusiones:

- No tenemos influencia para poder colaborar en modificar la mala planeación y organización de la instancia superior,

- Debemos de seguir motivando para que esta tenga modificación y cambien de paradigmas como la resistencia al cambio de las autoridades de las instancias subsecuentes a nosotros, (supervisores de zona y directores de escuela).

- Considerar que la actitud de cambio que tendremos nosotros, podrá causar molestias a las autoridades superiores e inferiores a nosotros.

Del 4 de noviembre del 2002 al 31 de marzo, se trabajó simultáneamente la elaboración del plan de trabajo estratégico que se aplicará del 7 de enero al 30 de junio del presente; quedando de la siguiente manera: (ver cuadro 7)

Cuadro no. 7 Plan de trabajo

ACTIVIDAD	AREA	RECURSOS	RESPONSABLE	EVALUACION
Base de datos generales del personal docente, directivo y de apoyo que labora en cada uno de los centros de trabajo pertenecientes al sector escolar No. 22	SIIEP	Computadoras, oficinas de cada centro de trabajo	Responsable de SIIEP de sector	Verificar e ir actualizando el personal de cada centro de trabajo, cada vez que existan movimientos
Proporcionar a cada zona escolar, todos los formatos que se manejan en los distintos trámites que le corresponden realizar	Secretarial	Computadora, disco 3 ½	Secretaria de sector	Verificar que cada zona tenga la información sin problemas
Asesorar a las zonas escolares el uso eficiente de estos formatos	secretarial	Computadora, disco de 3 ½, dipticos, espacio para reunión	Secretaria de sector	Realizar ejercicios en la computadora con el personal de las zonas escolares para verificar el óptimo uso de los formatos.
Calendarizar de manera provisional, lo más apegado posible las fechas de entrega	secretarial	Computadora, disco de 3 ½ papel, espacio de reunión	Secretaria de sector	Monitoreo permanente, asesorías
Visitas permanentes a las escuelas para verificar sus cooperativas escolares	cooperativas	Transporte, libros contables, libros de notas, cuadernos de gastos	cooperativas	Monitoreo permanente
Asesorías permanentes contables	cooperativas	libros contables, libros de notas, cuadernos de gastos	cooperativas	Monitoreo permanente
Asesoría para actualización de archivos	secretarial	Espacio para reunión, papel, láminas	Secretaria de sector	Revisar los archivos de las zonas escolares
Actualización de archivos de carrera magisterial	secretarial	Espacio de reunión, papel, láminas y computadora	Secretaria de sector	Revisar los archivos de carrera magisterial de cada una de las escuelas aleatoriamente.

El plan de trabajo, anteriormente escrito, se realizó con la colaboración de todo el personal de la Supervisión General del Sector Escolar No. 22, bajo la perspectiva del análisis de todos los pasos de sensibilización que se realizaron, tomando en cuenta que se trató siempre de proyectar un escenario futuro de un trabajo armónico, respetuoso, participativo.

A partir de las actividades planeadas, los responsables de sector de cada área, realizaron el trabajo respectivo, solicitando a las zonas escolares, la información necesaria.

En cuanto a la base de datos, de todo el personal, tanto directivo, docente y de apoyo de cada uno de los centros de trabajo, quedó finiquitado el 24 de enero del presente, dando copia en disco de 3 ½ a cada una de las zonas escolares, del personal que está adscrito respectivamente, el día 28 de enero se dio una asesoría respecto al uso y funcionamiento de esta base de datos, esto motivado en reducir costes a las escuelas, y las zonas escolares y el sector escolar cuenten con los datos necesarios.

Se realizó un compendio de los múltiples formatos que se manejan en la administración de la educación, con una explicación de su llenado, esto se ve reflejado en cada una de las zonas escolares, ya que tiene todos y cada uno de los machotes, así como su uso y aplicación en cada uno de los trámites.

De acuerdo a la calendarización emanada por la SEP, así como la experiencia que se tiene de entrega a la Dirección Operativa se dio fechas tentativas de entrega de documentación para que las zonas escolares a su vez tuvieran el tiempo de ir preparando la documentación solicitada, así como lo que es permanente se les dio un calendario exacto y preciso de entrega-recepción, como son Trabajador del Mes, Ahorro de Energía y Desayunos Escolares.

El responsable de cooperativas escolares del sector escolar, asesoró de manera simultánea a los responsables de zona escolar con los responsables de cada una de las escuelas, asimismo, visitó cada centro de trabajo para verificar personalmente el estado contable de las cooperativas y ponerlo al corriente.

En reunión de trabajo, con las secretarías de zona, se dio una asesoría de cómo archivar, de manera de tener todo en orden y a la mano, habiendo diversas aportaciones, que mejoraron aún más.

Respecto a carrera magisterial se le dio también una asesoría para que tuvieran los archivos actualizados, y un expediente de cada maestro que se encuentra en el proceso de evaluación, así como su seguimiento de ingreso y promociones.

Sin embargo, lo más importante fue que en el trayecto del ciclo escolar fueron surgiendo cambios también dentro de la Dirección Operativa No. 2, que coadyuvo a que la organización del trabajo fuera más entendida desde esa estructura.

Al finalizar el ciclo escolar, logramos una mejor organización de trabajo y lo más importante, logramos armonizar al personal de las zonas escolares, comprometiéndonos a realizar un trabajo eficiente y eficaz, con la primera norma trabajar en tiempo y forma, cooperando, participando y haciendo cada quien lo que le compete.

CONCLUSIONES

Conforme la aplicación del presente proyecto, se llegó a las siguientes conclusiones:

En realidad el problema administrativo presentado en la educación, realmente no es la planeación exactamente, sino la falta de organización dentro de los diferentes niveles estructurales, por lo que una situación importante que hay que modificar es tener en los diferentes niveles de estructura, líderes natos que motiven al personal a su cargo para que se comprometan a la labor que realizan, tomando en cuenta su participación, realizando cada quien lo que les compete de manera armoniosa y en un marco de respeto, estableciendo normas y criterios bien claros, con la participación de todo el colectivo, para que sean del conocimiento de los mismos y garanticen el respeto a su aplicación.

Además crear un propósito constante hacia la mejora del servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, consolidando la escuela y adoptar la nueva filosofía. Ser concientes del desafío, aceptar sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.

Siempre con el objetivo de perfeccionar constantemente el sistema de enseñanza y los servicios, a fin de mejorar la calidad y la productividad, y con eso disminuir cada vez más los costos y los costes. Instituir el entrenamiento de las tareas, tratando siempre de desarrollar el liderazgo de forma positiva ya que el objetivo del liderazgo debe ser colaborar para que la persona, las máquinas y los dispositivos cumplan mejor sus funciones. El liderazgo necesita un reacondicionamiento.

Dentro del colectivo se debe desechar el temor, de modo que todos puedan trabajar eficazmente para la escuela, derribando las barreras entre los docentes, se debe trabajar como un equipo para prevenir los problemas que puedan surgir con el servicio educativo, eliminando los eslóganes, las advertencias, tales exigencias sólo pueden generar relaciones antagónicas, en vista de que la mayor parte de las causas de baja productividad corresponden al sistema, así también se deben abatir las barreras que impiden a los docentes sentir orgullo por su labor. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de las cifras a la calidad, haciendo que todo el personal coopere para lograr la transformación.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, A. *A concept of Corporate Plannig*, Limusa, México, 1980, pp. 295
- ANTUNEZ, Serafin. *Innovación y cambio en los centros escolares*, Catalánes, España, 1993, pp. 304
- FRIGEIRO, Graciela. *Las instituciones educativas, cara y ceca*, Andalucía, España, 1992, pp. 279
- GUZMAN, Valdivia Isaac, *Problemas de administración de empresas*, Limusa-Wiley, México, 1967, pp. 346
- HUMMEL, Charles, *Education today for the Word of tomorrow*, UNESCO, París, 1977, pp.380
- MERROLLO, Agustín. *Prospectiva, Teoría y Práctica*, Continental, Buenos Aires, 1973, pp. 210
- MIKLOS, Tomas. *Planeación prospectiva*. Limusa, México, 1995, pp 201
- _____. *Planeación Interactiva*, Limusa, México, 1993, pp. 354
- SACHS, Wladimir. (Coord.), *Técnicas para la planeación prospectiva del desarrollo nacional*, Fundación Javier Barrios Sierra, Documento Institucional, México, 1976, pp.185
- SEP, Organigrama, Estructura Administrativa, Dirección Operativa No. 2 en el D.F., SEP, México, 2000, pp. 96
- STEINER, George A. “¿Qué es la Planeación Estratégica?” En: Silvia de Senén González, *Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber*, El Planeta, México, 1985, pp. 178

Anexo

ANEXO 1

CUESTIONARIO

COMPAÑERO: Agradezco la responsable y voluntaria colaboración, el presente instrumento tiene el propósito de sustentar con mayor validez la propuesta que se viene formulando para implementar la planeación a través de actividades y técnicas con una visión prospectiva en el Sector Escolar No. 22

INTRUCCIONES: Marque con una (X) donde sea necesario y complemente sus respuestas.

1.- En comparación con el período agosto-octubre del ciclo escolar 2001-2002 considera que en el período agosto-octubre del presente ciclo hubo:

- a) Mayor carga administrativa ()
- b) Igual carga administrativa ()
- c) Menor carga administrativa ()

¿Por qué lo considera así? _____

2.- El volumen actual de la carga administrativa es una limitación u obstáculo para lograr el pleno éxito en la parte técnico-pedagógica de las escuelas primarias que atendemos dentro del Sector Escolar.

SI () NO ()

Explique su respuesta: _____

3.- Actividades o requerimientos administrativos que ameritan su adecuación o simplificación:

	SI	NO
a. Desayunos Escolares	()	()
b. Carrera Magisterial	()	()
c. SIIEP	()	()
d. Becas	()	()
e. Inventarios	()	()
f. Plantilla de Personal	()	()
g. Seguridad y Emergencia Escolar	()	()
h. Cooperativa	()	()
i. Verificar registros de inscripción	()	()
j. Solicitud de Tallas y Peso de los alumnos	()	()
k. Plantillas	()	()
l. Techo Financiero	()	()
m. Otros (indíquelos)	()	()
_____	()	()
_____	()	()
_____	()	()
_____	()	()
_____	()	()

4.- Qué propuestas o ideas concretas tiene para alcanzar una verdadera reducción de los requerimientos administrativos que se solicitan:
