



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

*EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ESCUELA
TELESECUNDARIA EN EL DISTRITO FEDERAL*

*Tesis para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA*

Presenta: Francisco Norberto Varela Cruz

Directora de tesis: Lic. Carolina Argueta Salazar

Título

***EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DE UNA ESCUELA TELESECUNDARIA EN EL
DISTRITO FEDERAL***

***ESTUDIO DE CASO:
ESCUELA TELESECUNDARIA No.81***

AGRADECIMIENTOS

“Gracias a mi fe y a mis creencias que me han dado la fuerza para salir adelante”

Gracias a mi madre por darme la vida
y todo el apoyo que me ha brindado,
por su grandiosa fuerza para salir adelante.

Agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional por la formación que me ha brindado,
misma que me ha servido para desempeñarme profesionalmente.

Gracias a mi hermano Gabriel Varela
y demás hermanos, por el apoyo
que siempre me brindaron.

Agradezco también a la Profesora Olivia García Pelayo, quien me oriento en la redacción
de este trabajo y además porque a ella le debo grandes éxitos académicos. De la
misma manera quiero dar gracias a todos mis maestros que me fortalecieron con sus
conocimientos durante mi formación.

Pero de manera especial quiero dar las gracias a la Profesora Carolina Argueta Salazar
(asesora), por su paciencia y apoyo para la culminación de este trabajo.

Por último quiero agradecer a mi gran amiga
Mariana Hernández, quien me acompañó en todo
momento y que de alguna manera ha colaborado
en este trabajo.

Francisco Norberto Varela Cruz.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	p. 4
--------------------------	-------------

CAPÍTULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

A) Conceptualización.....	p. 8
B) Origen.....	p. 21
C) Evolución.....	p.22
D) Características principales.....	p. 25
E) Proceso.....	p. 28
F) Modelo Conceptual de PE.....	p. 38
G) Vinculación entre la planeación estratégica, táctica y operacional.....	p.41
H) PE situacional en el ámbito educativo.....	p.44

CAPÍTULO II MODELO EDUCATIVO DE TELESECUNDARIA

A) Antecedentes Históricos.....	p. 49
B) Origen y Justificación.....	p. 52
C) Propósitos educativos.....	p. 58
D) Cobertura	p. 62
E) Funciones de la Coordinación General de Telesecundaria.....	p. 67
F) Actividades administrativas del equipo técnico – pedagógico.....	p. 68
G) Atribuciones y acciones de los supervisores, inspectores y directores.....	p. 70
H) Modelo de gestión escolar.....	p. 75
I) Calidad educativa.....	p. 82
J) PE situacional en el trabajo al interior de la escuela Telesecundaria.....	p. 85

CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO: ESCUELA TELESECUNDARIA No81

A) Descripción del contexto histórico.....	p. 91
B) Antecedentes históricos de la institución.....	p. 95
C) Contexto actual.....	p.100
D) Sujetos que integran a la institución.....	p.102
E) Organización y control escolar.....	p.107
F) Proyecto escolar (vigente).....	p.110
G) Diagnóstico.....	p.115

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA TELESECUNDARIA No.81

A) Identificación de oportunidades.....	p.126
B) Objetivos y determinación de las premisas.....	p.131
C) Detección de los cursos de acción alternativos, evaluación y selección.....	p.135
D) Instrumentación, mecanismos de control y evaluación.....	p.135
E) El proceso Estratégico.....	p.137
F) Elementos básicos para la autogestión de la Telesecundaria N0.81.....	p.138
G) Características de un verdadero trabajo en equipo.....	p.140
H) El Administrador Educativo como gestor de la planeación estratégica.....	p.141

CONCLUSIONES.....	p.145
--------------------------	--------------

BIBLIOGRAFÍA.....	p.148
--------------------------	--------------

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización que se han venido desarrollando a lo largo de estas últimas décadas comprenden no sólo el movimiento transnacional de bienes y servicios; sino, además de personas, inversiones, ideas, valores y tecnologías más allá de las fronteras de los países. Dichos cambios significan una reorganización en todas y cada una de las organizaciones, tanto públicas como privadas, por lo que se ven en la necesidad de buscar nuevas herramientas que orienten su trabajo diario.

Por otro lado la globalización supone adicionalmente una mayor compenetración entre diversas culturas, el impacto de dichos procesos amenaza con poner fin al ordenamiento tradicional, incluso hay quienes sostienen que la globalización esta teniendo efectos sobre la educación ya que obliga a los países en desarrollo a abrir y ajustar sus economías.

La presente investigación es producto de una inquietud que dentro del ámbito de la Administración Educativa se encuentra relacionada con el proceso de diseño de planeación estratégica dentro una institución educativa, con el fin de incrementar el desarrollo y consolidación de la misma.

La investigación se aborda desde la perspectiva de la Administración Escolar, para su desarrollo, es necesario profundizar en los conceptos de planeación estratégica, ya que se encuentra entrelazada de modo inseparable en todo el proceso administrativo, por tanto, todo integrante de la organización necesita comprender su naturaleza, su proceso y su realización.

La aplicación de la Planeación Estratégica no se centra en el mundo de los negocios, actualmente puede aplicarse también en el sector no lucrativo, donde los sistemas educativos no escapan a esta situación general, su enfoque principal ha sido encauzado para dar solución a viejas problemáticas estructurales que se han presentado en los microespacios del Sistema Educativo, nos referimos a las escuelas.

En México la Educación Básica se encuentra inmersa en un proceso de transformación de su organización y funcionamiento de las escuelas, su intención es generar un medio más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables, por tal motivo ha surgido el interés por revisar el modelo educativo de la escuela Telesecundaria (modalidad escolarizada de nivel secundaria), debido a que en estos momentos su servicio educativo debe estar orientado por la **planeación estratégica**.

De acuerdo con los argumentos anteriores, se han construido los siguientes objetivos:

- ✓ Promover la planeación estratégica como herramienta fundamental de transformación de una Institución educativa, que permita definir y orientar las acciones y decisiones cotidianas tomando como marco de referencia “la visión de futuro.
- ✓ Profundizar en la metodología y en los conceptos de planeación estratégica, así como en los de gestión escolar.
- ✓ Identificar las características de la planeación utilizada en la escuela Telesecundaria No.81, ubicada en la Delegación Magdalena Contreras en el Distrito Federal, por medio de su proyecto escolar y la su forma de trabajo.
- ✓ Elaborar e instrumentar una propuesta a partir de la planeación estratégica para el estudio de caso, la cual debe apegarse a la Propuesta de Gestión Educativa de Calidad para Telesecundaria.

La metodología utilizada en este trabajo de investigación fue de tipo cualitativo, tomando el método y enfoque **descriptivo**, que de acuerdo a Sampieri buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, además miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Es pertinente aplicar también un estudio exploratorio que nos ayude a familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, así como de obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación.

El objetivo es determinar tendencias, identificar relaciones potenciales entre variables y establecer el “tono” de una investigación posterior más rigurosa. Se llevo a cabo una investigación de tipo documental donde se revisaron documentos como son: libros, revistas, gacetas u otros documentos oficiales. Al revisar los documentos y manuales oficiales de la SEP se obtuvieron datos importantes y vitales para el desarrollo de la investigación.

Dentro del trabajo de investigación se ha planteado el siguiente supuesto básico: “Los problemas que actualmente presenta la escuela Telesecundaria, se pueden resolver si se retoman apropiadamente la metodología de la Planeación Estratégica, para lograr claridad en la misión y así poder realizar un análisis de fortalezas y debilidades; fomentando que la escuela funcione de forma integral, con propósitos comunes y que este trabajo cotidiano se realice acorde al documento de Propuesta de Gestión Educativa de Calidad.

En este primer capítulo se aborda el origen y la conceptualización de la planeación estratégica, se presentan las bases teóricas, así como también sus principales características. A lo largo del desarrollo se va explicando en qué consiste dicha herramienta de la administración (planeación estratégica), no se trata de presentar una guía paso a paso de cómo aplicar este tipo de planeación, sino de mostrar una orientación, un manual que sirva como instrumento para entender la función que cumple dentro de cualquier organización.

El trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos y se presenta de la siguiente manera: En el primer capítulo se aborda el origen y la conceptualización de la planeación estratégica, se presentan las bases teóricas, así como también sus principales características. A lo largo del desarrollo se va explicando en qué consiste dicha herramienta de la administración (planeación estratégica), no se trata de presentar una guía paso a paso de cómo aplicar este tipo de planeación, sino de mostrar una orientación, un manual que sirva como una alternativa de instrumento que sirva para entender la función que cumple dentro de cualquier organización.

En el segundo capítulo se presenta una pequeña reseña de los antecedentes históricos de la educación secundaria por televisión, a partir de aquí podremos entender claramente todos aquellos factores que facilitaron el surgimiento del proyecto de Telesecundaria. El propósito principal del capítulo es la de exponer el proceso educativo, describiendo cada elemento y características de las Telesecundarias, la información contenida en este capítulo se encuentra sustentada en los documentos oficiales que dan testimonio de su evolución hasta llegar a su desarrollo actual.

En el tercer capítulo se concreta la investigación de campo por medio del estudio de caso de la Escuela Telesecundaria No.81, en donde se inicia con un diagnóstico general de la institución que abarca desde la descripción general de la delegación y de la zona en donde se localiza, los antecedentes históricos, la creación de la escuela, incluye además la descripción de las características del contexto actual, para emprender este trabajo se recurren a diversas fuentes de información, al análisis colegiado, a las opiniones de los maestros, directivos y el análisis comparativo del aprovechamiento escolar.

En el capítulo IV se presenta una propuesta que bajo la metodología de la planeación estratégica pretende sugerir su aplicación en la escuela Telesecundaria No.81, con el objetivo de propiciar entre sus integrantes los conocimientos indispensables para la instrumentación de la metodología dentro de la institución en donde se desarrollan profesionalmente.

En el último capítulo se utilizan algunos elementos que se mencionaron en los capítulos anteriores, que se refieren a la descripción de la PE así como el marco referencial que incluye terminología y algunas definiciones

Finalmente se dan las conclusiones, así como la presentación de las fuentes de información que fueron consultadas para el desarrollo de la investigación

CAPÍTULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A) Conceptualización (PE)

La PE podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, mismas que se derivan de la filosofía de la institución, para adentrarnos de manera directa al estudio de la Planeación Estratégica se ha decidido iniciar con el concepto de administración, ya que es donde se desprende esta primera fase del proceso administrativo: la planeación.

1 Administración

La administración “es el conjunto de funciones o procesos básicos que realizados adecuadamente repercuten en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en una organización”¹. A lo largo del desarrollo de la investigación una organización es entendida como una estructura social creada por los individuos para organizar y realizar actividades de forma conjunta, persiguiendo fines específicos.

El concepto de administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta, aquí los elementos principales son servicio y subordinación. Han sido varios los autores que la han definido, sin embargo han coincidido en algunos elementos básicos, por lo que la he definido de la siguiente forma: *Es un conjunto de principios, técnicas por medio de las cuales se determinan, clarifican y realizan los propósitos como objetivos de un grupo humano y se encuentra fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.*

Administrar es la acción cuyo resultado esencial consiste en proporcionar un servicio o producir un bien para la satisfacción de una necesidad.

¹ DÍEZ DE CASTRO Pablo Emilio y otros, **Administración y Dirección**, España, McGraw-Hill, 2001. p.4

La administración es utilizada cuando intervienen o interactúan personas, recursos humanos, materiales y financieros, en la prestación de un servicio o en la elaboración de un bien, con el fin de conseguir los propósitos del proceso administrativo. Además establece que para llevar a cabo un proceso administrativo todos los administradores deben contar con ciertas herramientas, las cuales deben estar ordenadas sistemáticamente y orientadas por normas lineamientos, que posibiliten el mejor funcionamiento de una institución.

Las funciones de la administración, tal como lo señala Díez de Castro se realizan únicamente en determinados momentos y con un orden determinado, de modo que la realización de cada una de ellas permita emprender la siguiente, dichas funciones se integran en un proceso administrativo.

2 Proceso Administrativo

Todo proceso administrativo forma un continuo inseparable, en donde cada una de las partes tiene que estar fuertemente unida con las demás. Para Agustín Reyes Ponce fraccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible y en todo momento de la organización se complementan, se integran mutuamente los diversos aspectos de la Administración.

Desde el punto de vista conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, “es conveniente y lógico separar aquellos elementos que en cada circunstancia dada, pueda predominar en un acto administrativo, porque sólo de esta manera se pueden fijar mejor sus reglas y sus técnicas.”² Con ello podemos facilitar su comprensión y se pueden formular mejor las políticas que influyen en cada aspecto, para llegar a este momento trataremos de distinguir los elementos o los pasos o etapas básicas de la Administración.

² REYES Ponce Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 2002, p.22

Considerando los diversos criterios de división hemos seleccionado la que contiene 4 elementos de la mecánica administrativa, porque en ella se explica claramente las actividades que han de realizarse en cada fase.

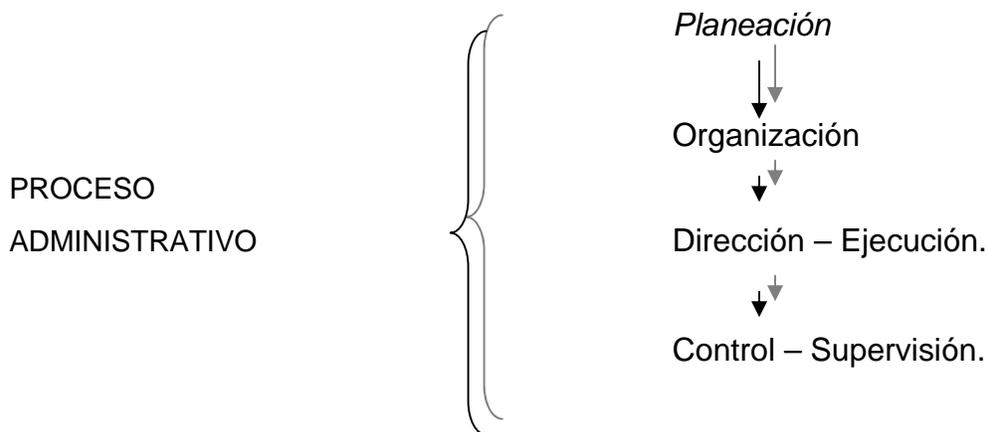


Fig.1

En este esquema la planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de conseguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar. Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento Dirección en lugar de Ejecución.

El proceso administrativo establece también que la frente de toda organización existe un responsable, encargado de guiar, integrar y controlar las acciones que realicen los integrantes de la misma. Para Gustavo Velásquez Mastreta dichas funciones deben estar a cargo de un administrador que se concibe como “una persona, cuya función principal consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos, con la mínima cantidad de esfuerzos recursos y tiempo”³, pero además debe tratar de mantener un ambiente en el cual los individuos trabajen adecuadamente y puedan alcanzar plenamente las metas planteadas.

³ VELÁZQUEZ Mastreta, Gustavo, *Administración de los Sistemas de Producción*, México, Limusa, 1997, p.15

La eficacia y la eficiencia con la que deben ser realizadas las funciones de la administración son parte fundamental y básica, hacen referencia a los recursos empleados y a los productos obtenidos, los administradores se enfrentan con el reto de desempeñar sus funciones con recursos limitados, lo que les obliga al empleo eficiente de los mismos, para lograrlo administrar implica diversas acciones, la siguiente figura* los describe.

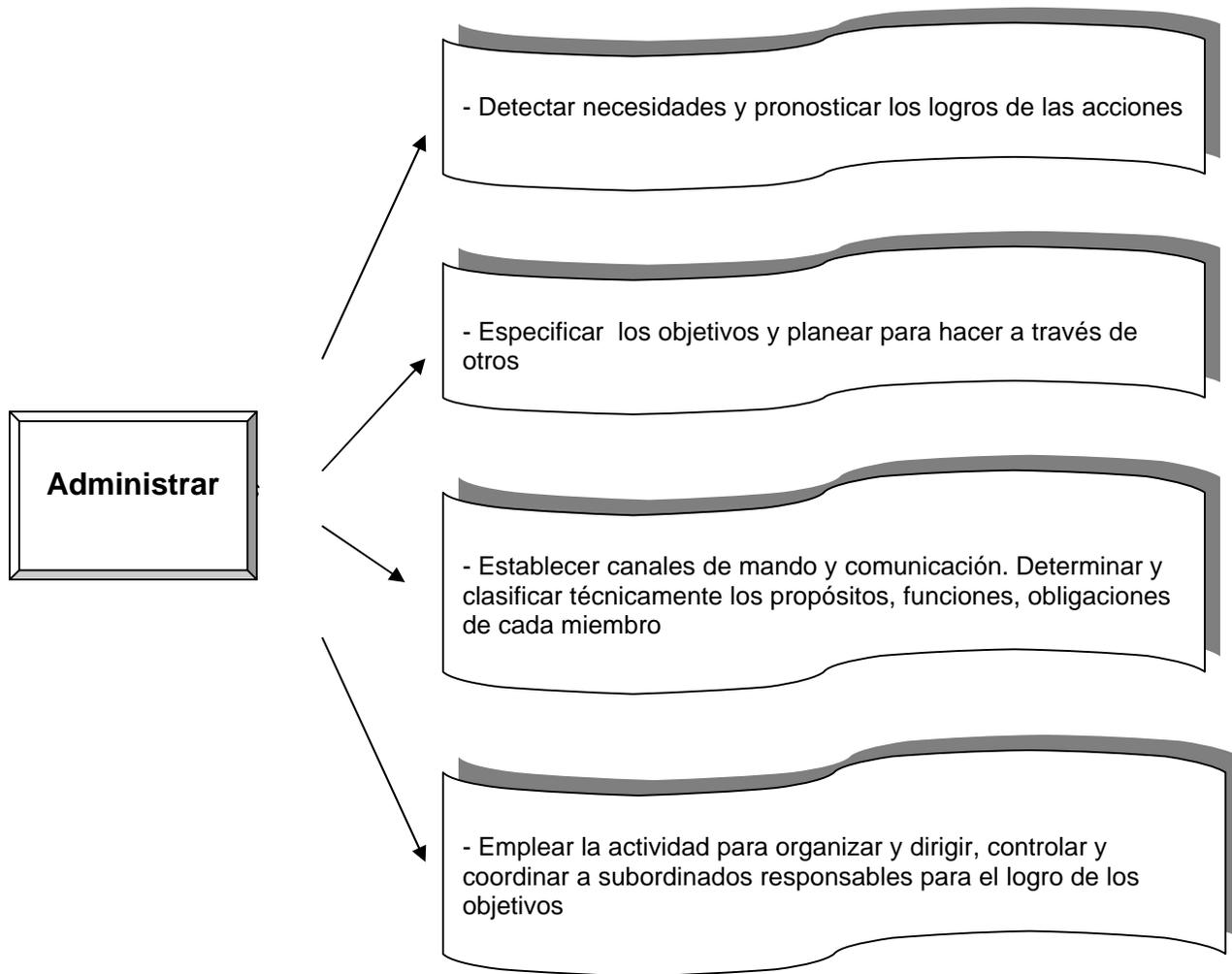


Fig.2

* En los recuadros del esquema anterior, muestra en síntesis el concepto de administración y enseguida se presentan la explicación de la primera fase del proceso administrativo (planeación), cada uno de los conceptos servirán para después realizar una articulación de ellos para iniciar con la Planeación Estratégica

3 Planeación

Como en un principio se señaló, la planeación se considera en este trabajo como un proceso, que se ha aplicado ya desde hace mucho tiempo por el hombre, posee una tendencia natural de la inteligencia humana para proyectar ciertos escenarios, por lo que se le hace lógico construir sus propias finalidades y escoger los mejores medios.

A principios del siglo pasado se hace uso del término “planeación” en la literatura científica, cuando clásicos como Taylor y Fayol estudian el fenómeno de organización, es la revolución industrial que dio vida al estudio del trabajo y a los principios de la organización, aquí la planeación se fundamenta en la búsqueda de mejores métodos de trabajo, sobre todo en el estudio del tiempo, de acuerdo con los estudios de Taylor se intenta sustituir el empirismo por un método más científico, donde planear significa intervenir como función de la dirección y como un instrumento indispensable de la organización.

En su obra acerca de “los principios de la administración científica de Henry Fayol”⁴ ubicamos el término planeación como el primer elemento de la Administración (previsión) donde prever aquí significa calcular el porvenir y prepararlo, es el programa de acción, que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, etapas y medios que se han de emplear.

Afirma Fayol que es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad. A partir de estos diferentes modelos “los teóricos de la administración concibieron otros, (como el *Management by objectives*) mismo, que descende de una doctrina clásica que otorga prioridad al proceso de **planeación**”⁵ dichas teorías pueden llegar a ser consideradas como estáticas porque hacen a un lado el aspecto dinámico, cualitativo y creativo.

⁴ FAYOL Henry, *Administración Industrial y General*, 14 ed. México, Herrero Hermanos, 1972, p.185

⁵ ARGUIN Gerard, *La Planeación Estratégica en la Universidad*, 2 ed. Canadá, Universidad de Quebec, 1988, p.18

Planear implica trazar o formar un plan, por otro lado, el concepto de planeamiento: es un proyecto de trabajo que va a realizar metódicamente una institución, es un plan para regular ciertas actividades. Para Gerard Arguin, la planeación requiere una definición completa y precisa de los objetivos, un análisis de sistemas y una evaluación.

Para Russell L. Ackoff la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos, al respecto plantea lo siguiente lo siguiente: “no se puede preparar un manual sobre el tema de planeación, en la actualidad así como en un futuro, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se encuentra”⁶ La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo va a realizarse antes de que se necesite actuar.

Juan Prawda, plantea que la planeación es un proceso anticipado de asignación de recursos para el logro de fines determinados, además afirma lo siguiente “planear es decidir en el presente las acciones que se van a ejecutar en el futuro para llegar los propósitos que fueron establecidos en un principio”⁷. De acuerdo con el autor la planeación se caracteriza por ser un **proceso** (se entiende como un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla en forma dinámica). Se trata de un progreso, transcurso de tiempo, un conjunto de fases de un fenómeno.

Dicho proceso se puede diseñar a un *corto, mediano y largo plazo*, partiendo de dos objetivos fundamentales, el primero para disminuir los efectos negativos y el segundo para aprovechar futuras situaciones favorables, tomando como referencia la optimización de los recursos (financieros, humanos, materiales y tecnológicos).

⁶ ACKOFF Russell, **Un concepto de planeación de empresas**, México, Limusa,1991, p.13

⁷ PRAWDA Juan, **Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México**, México, Grijalbo, 1984, p.24

Con respecto a lo anterior (Ackoff, 1991 p.14) explica que la planeación es un proceso, porque se debe dividirse en etapas en secuencia junto con la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones.

Ahora bien, ¿Qué función cumple la planeación dentro de la organización? Para Don Hellriegel y otros, en ***“Administración: un enfoque basado en competencias”***, cuando se hace uso de la planeación se descubren nuevas oportunidades, se anticipan y evitan futuros problemas, se delinear acciones eficaces, y además es posible comprender las incertidumbres.

La planeación también repara las posibilidades de que una organización logre sus objetivos a través de la adaptación y la innovación para crear el cambio. Don Hellriegel y otros, aseveran que la planeación fomenta el aprendizaje, pues por medio de ella se identifican problemas clave y nuevas estrategias, se trata de una función administrativa general básica, ya que establece el marco y el rumbo de las *funciones de organización, dirección y control*.

Después de realizar un estudio de diversos autores como Reyes Ponce, Ackoff, Arguin entre otros que estudian los procesos de planeación, es preciso señalar la metodología general que Juan Prawda diseña, la cual se encuentra compuesta por las siguientes fases o etapas.

* Metodología General de la *planeación*:

- Elaboración de un diagnóstico del presente para identificar causas y efectos.
- Elaboración de escenarios (es una proyección de referencia).
- Definición de fines (objetivos y metas).
- Definición de medios (políticas, estrategias, programas, tácticas y acciones).
- Elaboración de mecanismos de evaluación y control.

Agustín Reyes Ponce indica que “la planeación debe seguir diversos principios”⁸, para ello se puede construir un esquema* donde se concretan y resumen algunos de ellos.

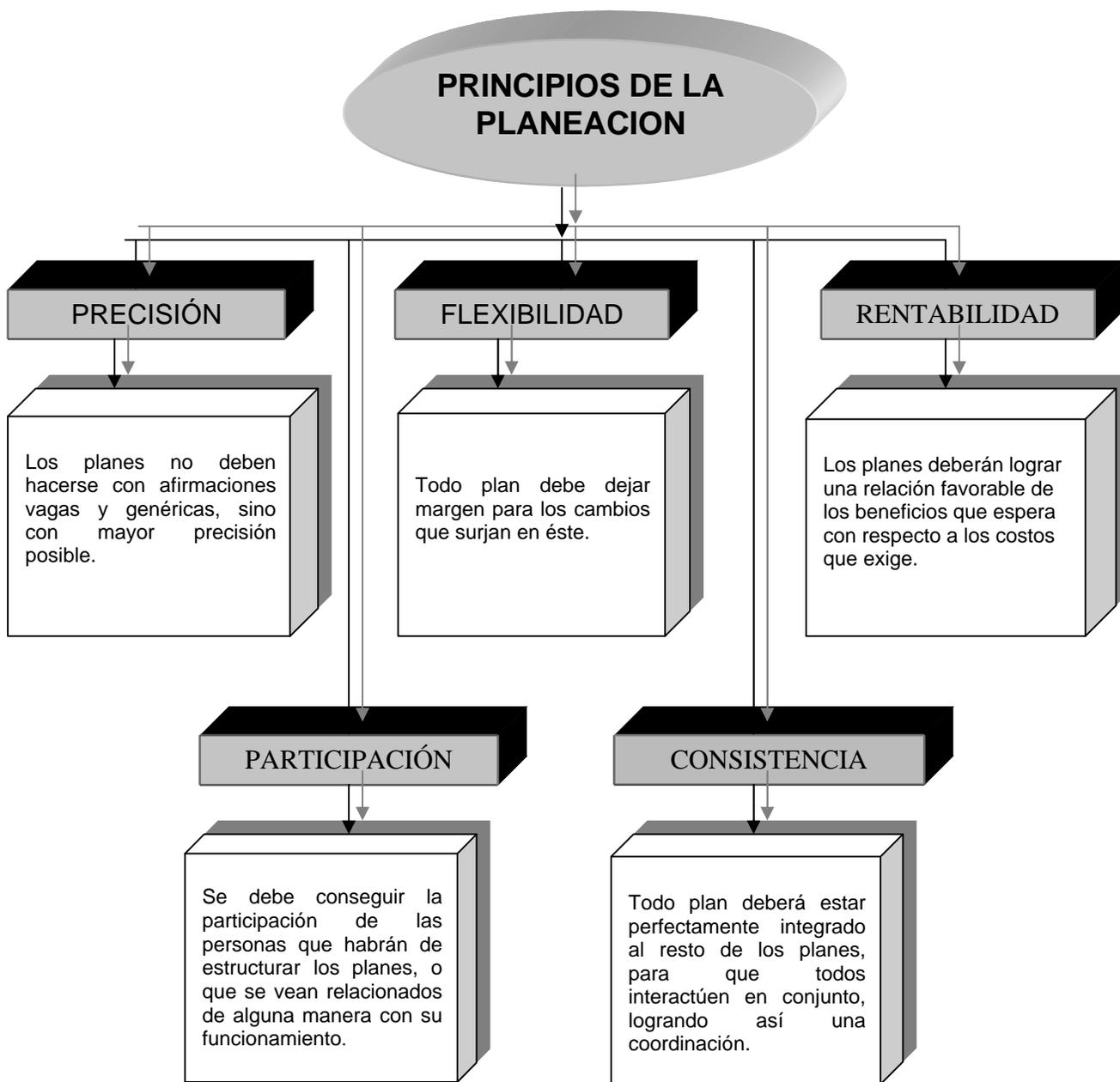


Fig.3

⁸ Cfr. En: Reyes Ponce..., Op. Cit. pp. 243-256

* Todos y cada uno de los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados para que en realidad pueda decirse que existe solo un plan general. (Prevalece entonces la unidad de dirección)

Hay quienes agregan al modelo planeación diversos elementos, lo cierto es que no existe un solo modelo conceptual, su aplicación depende de la manera de adaptarlo a la organización.

En la descripción del papel del diseño organizacional, es substancial conocer su estructura, ya que ayuda a determinar la forma en la cual esa información se mueve internamente definiendo responsabilidades, actividades y la manera en que las personas se agrupan para el trabajo, por consiguiente, la estructura organizacional es considerada como uno de los instrumentos que se pueden utilizar para influir en el proceso de planeación.

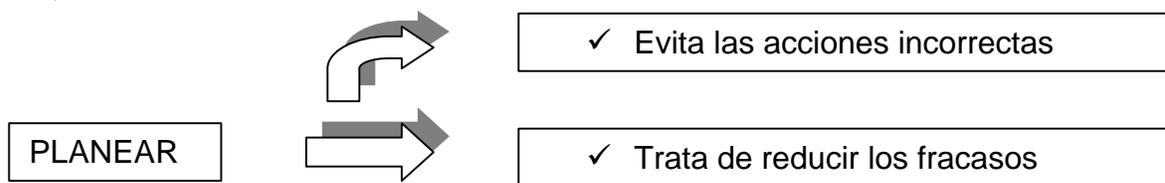
Retomando la obra de Juan Prawda (Teoría y praxis de la planeación educativa en México), señala que a la hora de planear es necesario tener en mente 3 condiciones para una efectiva planeación: Saber hacer, querer hacer y poder hacer, la primera condición implica conocer y dominar la metodología de la planeación, la segunda no es sino la expresión de la voluntad de afrontar riesgos que tienen que ver con el cambio, la tercera condición depende del espacio de negociación tanto política como económica los cuales se encuentran involucrados en la planeación.

Para otros investigadores como Manuel Benítez Puelles plantean que la planeación es como una actividad en la cual se parten de conocimientos de la situación actual y se toman en cuenta las previsiones de evolución de diversas variables que intervienen en un proceso

Después de haber hecho un análisis acerca del concepto de planeación, he construido un propio concepto: *“La planeación una actividad humana en la que se diseñan objetivos; así como, los cursos de acción para conseguirlos, con base en la elaboración de un esquema detallado”**

* Para entender la función de la planeación estratégica es necesario construir un concepto de planeación, para así adentrarnos al estudio de la planeación estratégica.

donde;



además

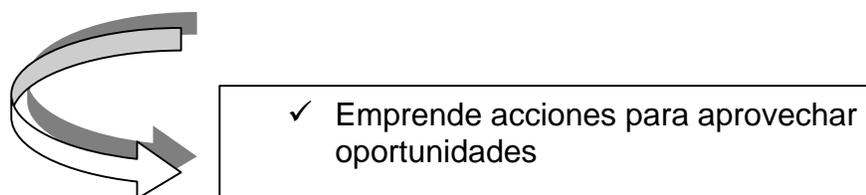


Fig.4

Todos estos enfoques teóricos servirán como base para la construcción de los elementos básicos de la investigación, de entre los estudios que se han hecho en relación con la planeación, podemos rescatar los de Harold Koont, quien define “los pasos prácticos”, los cuales se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Atención a las oportunidades: En esta etapa se analizan las condiciones.
- Establecimiento de Objetivos: Es necesario *establecer los fines* u objetivos.
- Desarrollo de Premisas: Es la aceptación de utilizar premisas decisivas.
- Determinación de Cursos Alternativos: Se examinan cursos de acción.
- Evaluación de Cursos Alternativos: Propuestas de solución son ponderadas.
- Selección de un curso de acción: Es la etapa donde se *adopta un plan*.
- Formulación de Planes Derivados: Nos apoyamos de planes derivados del plan básico.
- Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación: el último paso es *dotarlo de significado*.

Fig.5

* Metodología que servirá para complementar el método diseñado por Juan Prawda (verse en la p. 7) ya que es necesario articular estas dos metodologías y realizar una comparación entre ellas para identificar semejanzas y desigualdades, y, a partir de ahí, iniciar un estudio minucioso para intentar la construcción de una sola.

4 Estrategia*

Siguiendo a algunos de nuestros más notables investigadores, encontramos a quienes se han preocupado por el estudio de la estrategia, concebida desde un carácter general relativo a la organización como un todo y como la razón que lleva a ésta estudiar los problemas que se le presentan a través de un enfoque general. Su origen es meramente bélico porque nos indica que es el arte de dirigir las operaciones militares.

A partir de los conceptos de varios autores que en Strategic Management Analysis and Action se puede obtener una visión general de la noción de estrategia. [K.I. Hatten, 1987], La estrategia es considerada como el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, capaz de generar un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

La teoría de Hatten o *enfoque global* busca integrar los diferentes y parciales planteamientos de la dirección que desde mediados de los 50s se iban incorporando al razonamiento estratégico en el mismo sentido que lo hicieron sus antecedentes históricos, propios de situaciones de enfrentamiento, guerra, conflicto o competencia. Las estrategias se encuentran encaminadas a lograr que la organización alcance una **posición competitiva** en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficiencia de la *gestión*, esta última definida como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo.

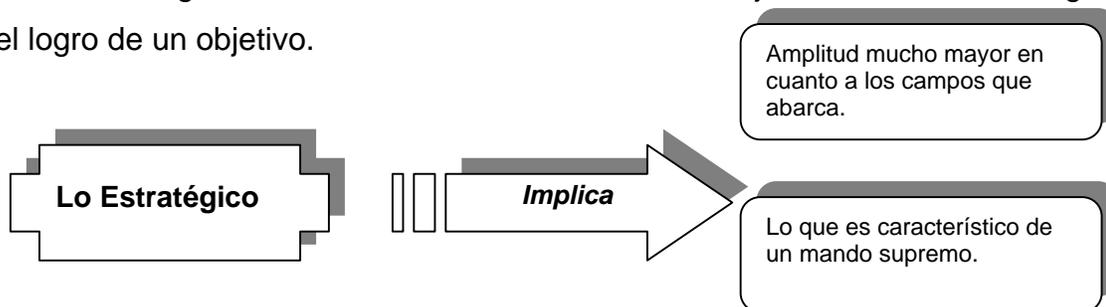


Fig.6

* Con base al estudio realizado acerca de la estrategia podemos afirmar que no existe un acuerdo universal sobre la nomenclatura de estrategia, por lo tanto son válidas algunas diferencias en cuanto a su definición. Una característica esencial de la estrategia es que pretenda una consecuencia duradera.

Chandler define la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr esos objetivos”⁹ Como vemos esta definición deja a un lado diversos factores que deberían considerarse, entre ellos que se trata del entorno de la empresa.

Una de las definiciones de estrategia más conocidas y reconocidas es la de Andrews, para quien la estrategia corporativa “es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.”¹⁰ Dicha definición se distingue claramente de la anterior por dos elementos significativos.

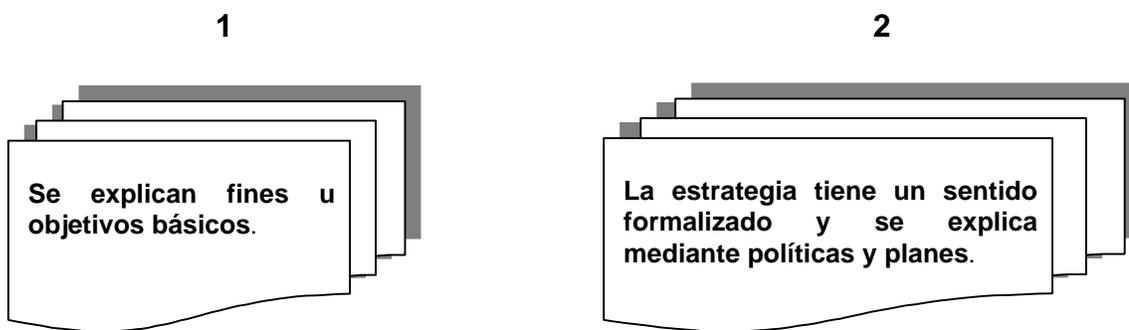


Fig.7

De acuerdo con Eduardo Campos en su obra Dirección Estratégica de la Empresa, existe la necesidad de diseñar estrategias organizacionales, para ello es necesario revisar la estructura organizacional y el entorno de la misma y se justifican como la función que permite relacionar las fuerzas competitivas que integran dicho entorno con la organización, es claro que se tratan de estrategias aplicadas a empresas de negocios donde el cambio se produce en un ambiente de competencia, podemos concluir lo siguiente con respecto a la estrategia: se define desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y lo que finalmente hace.

⁹ CHANDLER A., *Strategy and Structure: Chapter in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge Mit Press, , 1962, p. 13

¹⁰ ANDREWS, K.R., *El concepto de estrategia de la empresa*, Pamplona, EUNSA, 1997, p. 59

Conforme a lo anterior Eduardo Campos cita a “Ackoff quien define a la estrategia como la relación entre empresa y su entorno”¹¹, por otro lado hay otros autores (Hoter y Schendel, 1978) que la conciben como una fuerza mediadora o de acoplamiento entre ambas. Una *estrategia* refleja las elecciones administrativas, al respecto Thompson Arthur y A. J. Strickland señalan “la creación de una estrategia debe ser una tarea administrativa, prioritaria en cada organización y es señal de compromiso”¹². La ausencia de una estrategia podría ocasionar que la organización vaya a la deriva, o bien, a un desempeño inferior.

A modo de resumen, podemos sintetizar y relacionar las notas más expresivas del concepto de estrategia en la siguiente representación:

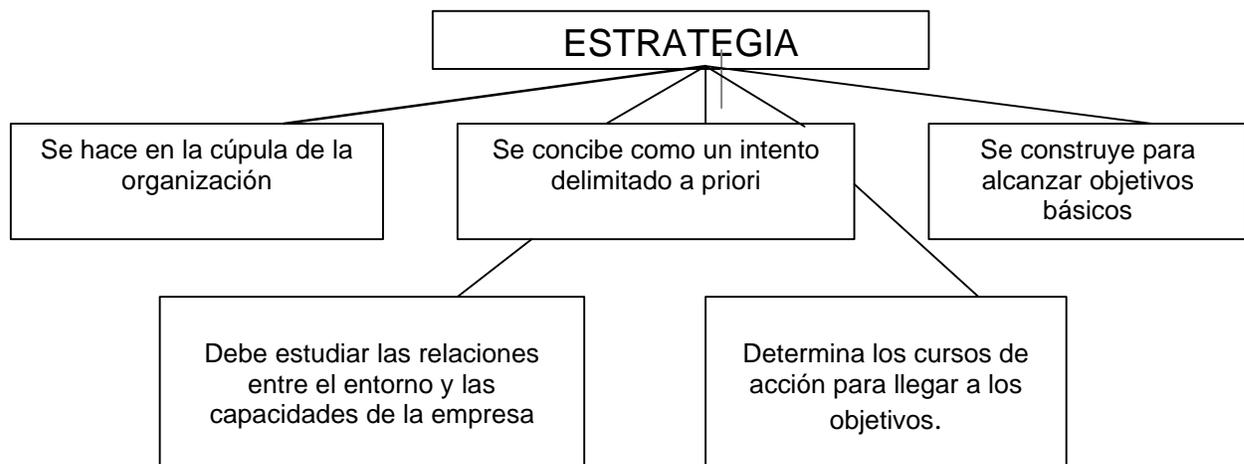


Fig.8

Después de haber tratado a la planeación y a la estrategia por separado, es conveniente referirse a nuestro tema de interés, la planeación estratégica. Para estudiarla es necesario ubicarla desde una perspectiva empresarial, donde tiene su origen, misma que desde sus inicios, considera como una de sus prioridades llevar a la empresa a un mejor nivel.

¹¹ BUENO Campos, Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*, 5 ed. Madrid, Ediciones Pirámide. 1996, p. 28

¹² THOMPSON Arthur y A.J. Strickland, *Administración Estratégica*, 11ed. México, McGraw-Hill, 2001,. P. 8

B) Origen (PE)

Acabada la Segunda Guerra Mundial, se observó en el mundo empresarial que se estaba produciendo un cambio acelerado, el cual muy pronto transformó la concepción de las empresas dentro de la sociedad. Estos fenómenos y algunos más llevaron al cambio de la empresa, donde comenzó a emerger un nuevo concepto de organización y con ello, una nueva forma de planear sus actividades.

Indudablemente la planeación de las acciones a implementar en cualquier empresa o institución juega una función esencial y decisiva, por tal motivo es útil remontarnos al origen y justificación de la llamada “Planeación Estratégica”*. La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de los años 50’s. En aquel tiempo las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolas sistemas de planeación a largo plazo, designación que después fue modificada.

En esta década de los cincuenta la empresa empieza a considerarse como una organización, cuando se le trata, se le estudia y se le analiza en términos generales por todos los sectores de la población. Debido a que por una parte, una de sus propiedades se refiere a que la empresa es un sistema, entendido como “el conjunto de principios coordinados para formar un todo, o bien, como la combinación de varias partes reunidas para conseguir cierto resultado o formar un conjunto”¹³ y ese sistema tiene sus propios objetivos y sus propias fines.

Una segunda propiedad atribuida a la empresa en esta época, es que en cada una de las partes de la empresa se identificaron sus propios objetivos o propósitos individuales, aunado a la necesidad de considerar de manera clara y determinada el ambiente.

* A lo largo de la investigación se utilizara la sigla PE para designar a la planeación estratégica.

¹³ GARCÍA Pelayo Ramón, *Diccionario Usual Larousse*, 7 ed. México, Larousse. p. 609

La empresa como organización, se empezó a concebir como un sistema dentro de otro, dicho en otras palabras, que ésta se relaciona con otras empresas, con otras instituciones y con otros grupos.

Después del desarrollo de la ciencia de la administración diversos organismos empezaron a preocuparse cada vez más por llevar cabo una planeación sistemática. Desde entonces, la PE formal se ha ido perfeccionando.

La PE tomó mayor fuerza a mediados de los 60's, "propiciada por la popularidad del libro, publicado en 1965, *Estrategias Corporativas*, de Igor Ansoff."¹⁴ donde se concibió a las organizaciones como sistemas abiertos y dinámicos. La planeación se convirtió, desde entonces, en un proceso continuo y articulado. Este nuevo enfoque basado en la integración de algunas disciplinas, fue desarrollado en algunas escuelas de administración, obteniendo excelentes resultados.

Cuando las empresas estadounidenses empezaron a desarrollar sistemas de planeación a largo plazo, como resultado de esta experiencia, se produjo un gran interés, al grado de que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

C) Evolución (PE)

Con la evolución de la P E, nos referimos al progreso y desarrollo de la P E a través del tiempo, en el subcapítulo anterior se habló en general del surgimiento de esta teoría como un sistema formal, su origen se remonta a la década de los 50's, pero es preciso identificar como se ha venido desarrollando (a través de cada década). Podemos darnos cuenta de que se fueron incorporando nuevos elementos, y que para identificarlos hay que recordar los cambios que originaron que las agrupaciones buscaran nuevas formas de trabajo.

¹⁴ ANSOFF H. Igor, *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965 p. 12

El cambio en las organizaciones ha sido constante en este sentido la organización se entiende como “un organismo social o empresa donde se establece un marco de actuación de derechos y deberes que permiten constituir una adecuada estructura administrativa.”¹⁵. No podemos comparar a las organizaciones de los años 50’s con las actuales, los cambios se presentan cuando ellas se muestran incompetentes y no poseen los medios para protegerse de los nuevos desórdenes del ambiente, los cuales se traducen en una serie de sucesos tanto políticos, como sociales y económicos. En el siguiente esquema* se presenta la evolución que se ha venido desarrollando.

EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
Década 60’	Década 70’	Principios 80’	Década 90
Diseño de Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento Rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercado mundial.
<i>Principales diferencias de los estilos de planeación estratégica por cada década.</i>			
Proyecciones a largo plazo Presupuestos 5 años. Planes Operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; laboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo visible. Compromiso de los funcionarios. Inversiones masivas en nuevas Tecnologías.	Alta importancia a los actores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas

Fig.9

¹⁵ JIMENEZ Castro Wilburg, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Limusa, 1996, p. 246

* En la figura 9, se señalan algunos de los principales conceptos de la obra de DIEZ de Castro Emilio Pablo y otros, *Administración y Dirección*, España, McGraw-Hill. 2001, Capítulo 9, Pág.210-223. Como también de la obra de STEINER George A., *Management policy and strategy*, New York, Macmillan, 1982 p. 18

El desarrollo de la PE a través de estas últimas décadas ha sido muy variado y constante, en el esquema anterior se identifican las principales características y particularidades que las hacen diferentes entre sí en cada transcurso. En cada década podemos observar el significado que fue tomando la formulación de la estrategia. En primer lugar vemos que se ha convertido en un propósito de acción que se determina antes de que ésta sea emprendida.

Los cambios sustanciales tanto en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y nacional a partir de los años noventa han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones, su estabilidad y funcionamiento se reduce cada vez de manera más ardua y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad de quienes participan en ella.

Las profundas transformaciones económicas tienen su origen en los procesos de globalización como resultado de una inmensa revolución tecnológica, de la apertura comercial, de la desregulación financiera y de la producción a escala mundial. Son factores que han generado nuevas formas de administrar a las diversas instancias, tanto del sector público como privado, pero el impacto no se redujo a la forma de organización y control, sino que ha repercutido con gran fuerza en los aspectos sociales y culturales, como a los valores, a las instituciones y creencias de la vida individual y grupal.

La complejidad de la realidad social, tal como lo señala Pérez Gómez “produce acelerados cambios tecnológicos que se producen de forma constante y significan sustantivas modificaciones en la convivencia humana”¹⁶ provocando al mismo tiempo una sensación de vértigo, incertidumbre e impotencia en la vida cotidiana en general. Al respecto las instituciones públicas (instituciones de enseñanza y aprendizaje) se ven también afectadas y tienen que empezar a vivir con dichas contradicciones, mismas

¹⁶ PÉREZ Gómez Ángel I, *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*, 3º ed. Madrid, Morata, 2000, p.131

que se han venido desarrollando a causa de la modernidad. Inmersas en su contexto, todos los organismos están de una forma u otra “desvalorizadas” a raíz de que cada una de ellas depende en buena medida de su adaptación al entorno en el que desarrolla su labor.

Dentro de los cambios permanentes, las organizaciones actuales han tenido que redefinir su misión (el sentido de su presencia en la sociedad); así como construir una nueva visión que oriente su labor en busca de nuevas formas de administración, algunas otras se han visto obligadas a aplicar reingeniería (que significa romper las viejas estructuras que eran aptas para una sociedad que cambia lentamente y cambiarlas por formas organizativas más flexibles acordes con el medio donde se encuentran).

Todas las empresas, las organizaciones gubernamentales, las instituciones culturales y de servicio, los aparatos estatales, los sindicatos de trabajadores, las iglesias, las escuelas, se ven obligadas a revisar tanto las finalidades y las misiones que buscan cumplir en la sociedad, como sus modos de organizar y funcionar para cumplir con el servicio que se le encomendado. En este complejo medio de diversas transformaciones e incertidumbres, las organizaciones deben ser conducidas estratégicamente, donde el cambio se vuelve regla y la estabilidad es la excepción.

D) Características principales (PE)

En su obra *Planeación Estratégica: solo para directivos*, George Steiner define a la Planeación Estratégica considerando 4 puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es substancial para entenderla. El primero se refiere al **porvenir de las decisiones actuales**, para este autor 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.”⁹

¹⁷ STEINER A. George, *Planeación Estratégica*, Vigésima Octava reimpression, México, CECSA, 2002, p. 20

En su estudio Steiner resalta la función de la planeación estratégica, que ya desde los años 50's diversas empresas retomaron los conceptos básicos, los aplicaron y tuvieron gran éxito. Steiner expone que la planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Lo esencial de la PE 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"¹⁸ Steiner considera que la planeación estratégica toma en cuenta las posibles alternativas, acciones que son consideradas como base para la toma de decisiones; además este tipo de planeación identifica las oportunidades; así como los peligros que enfrenta la organización.

El segundo punto de vista, indica que la PE es *un proceso* que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, pasando después a la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, y enseguida desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Constituye un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevara a cabo, y qué se hará con los resultados. La PE es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a la realidad.

La PE es una función que tiene carácter continuo, de modo que debe desempeñarse a través de una constante adaptación de su contenido y de los planes a las exigencias del entorno. Como bien lo señala Steiner y Díez de Castro se trata de "un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa"¹⁹,

¹⁸ Ibid. p.20

¹⁹ DIEZ DE CASTRO Emilio, Op. Cit. p.217

Pero también especifica las modalidades que se van a poner en práctica, este proceso facilita la consecución de los objetivos hacia los cuales va a recaer las demás funciones administrativas.

En el tercer punto Steiner señala que la PE como **filosofía*** es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección, podemos representar a la filosofía de la siguiente forma:

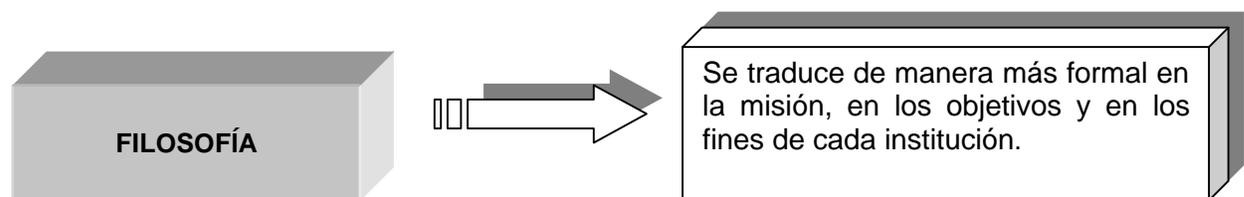


Fig.10

El cuarto punto de vista plantea que un sistema de planeación estratégica es una **estructura** formal y una tres tipos de planes estratégicos que son: programas a mediano plazo, propuestos a corto plazo y planes operativos.

El Concepto de una *estructura* de planes también se expresa en la siguiente definición: 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 Organización.

* La filosofía se basa en una serie de valores que provienen de su pasado y de sus aspiraciones.

Nuevamente retomando a Russell L. Ackoff, podemos rescatar ideas donde interpreta a la PE como aquella en donde el efecto del plan es más duradero, lo que se puede interpretar de la siguiente manera: cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será, por consiguiente la PE trata sobre las decisiones de efectos duraderos.

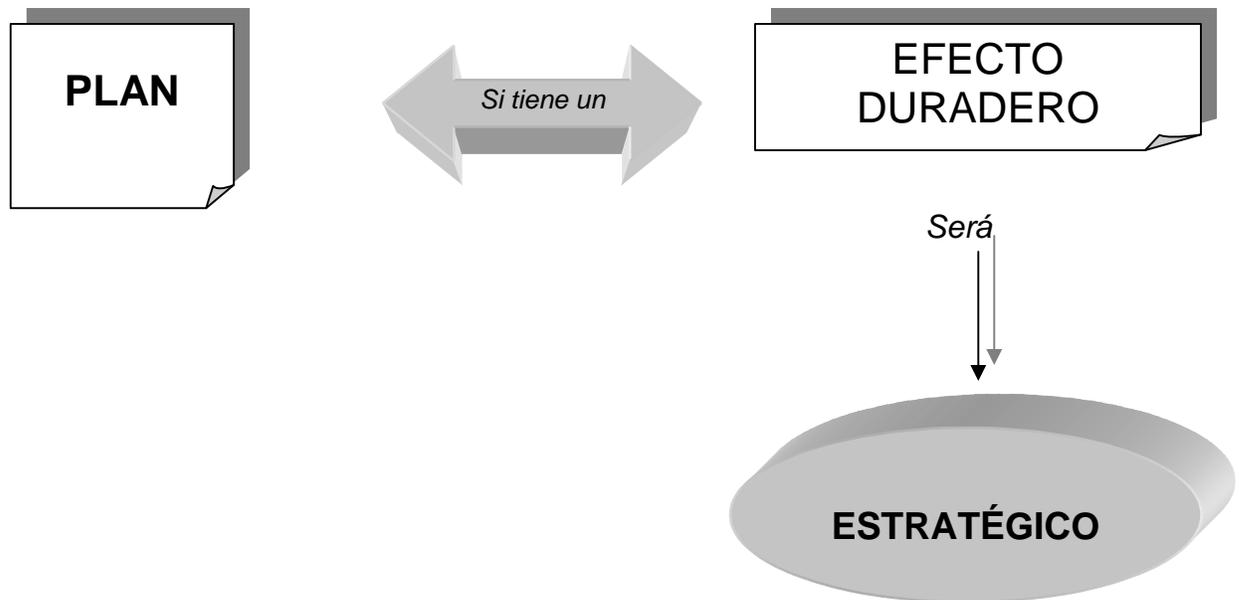


Fig.11

E) Proceso (PE)

La PE es un proceso porque se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto, Russell L. [Ackoff 1991 p.15] asegura que es un proceso, el cual no tiene una conclusión, ni punto final ya que idealmente enfoca una solución.

El proceso de PE es una función que debe seguir un proceso lógico con una serie de etapas generalmente aceptadas, para distinguir la diferencias que existen entre las metodologías mencionadas anteriormente, podemos construir un esquema* donde se identifiquen dichas discrepancias entre la metodología que propone Juan Prawda y la señalada por Harold Koont.

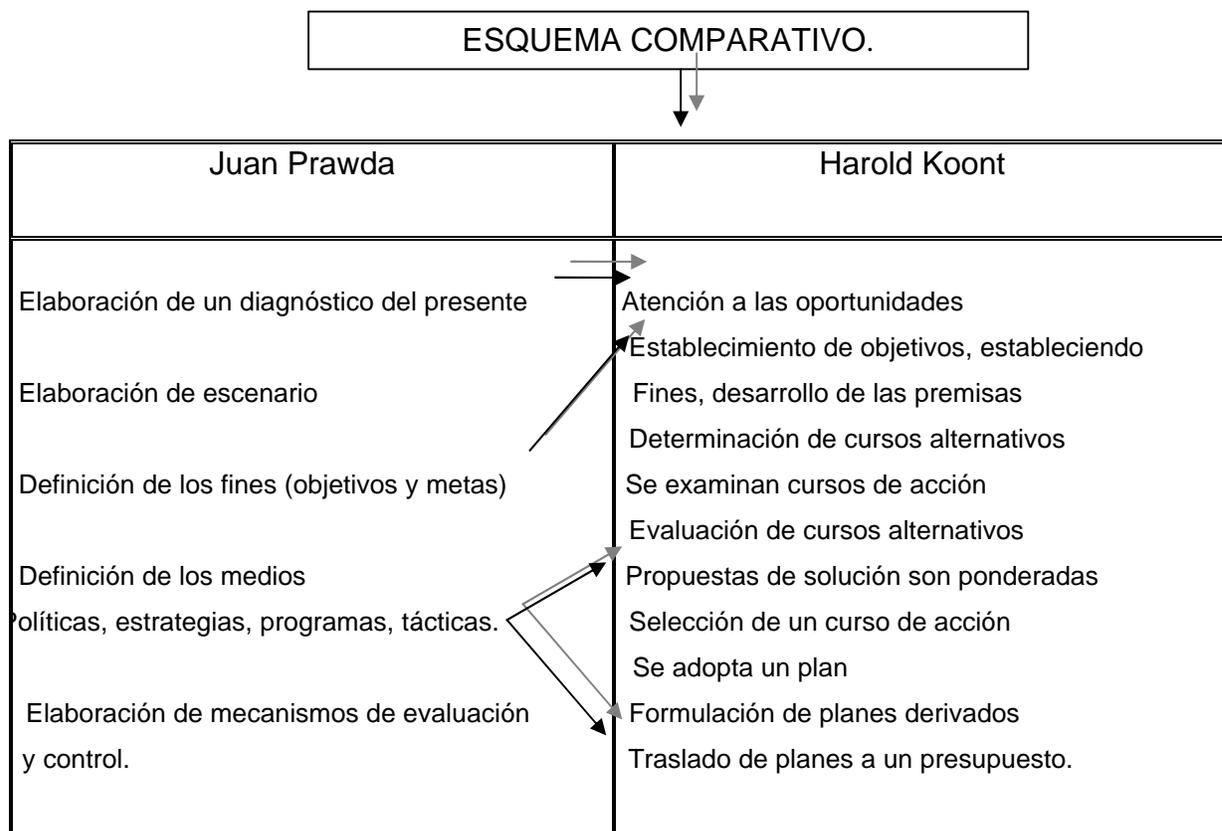


Fig.12

Las flechas indican aquellas etapas donde coinciden ambas metodologías, se podría asegurar que se trata de la misma, aunque cada una utiliza términos diferentes, podemos observar que el orden de cada una de las etapas también se puede modificar.

*Las flechas indican aquellas etapas donde coinciden, aunque cabe mencionar que los autores presentan el orden de estas etapas en diferente manera.

Planear estratégicamente requiere de un proceso mediante el cual los administradores examinan su entorno interno y externo, analizar el contexto de los valores internos de la organización y expresan su finalidad. Para explicar de manera más completa **el proceso** de PE hemos hecho una unión y conjunción de las diferentes metodologías ya mencionadas y agregamos también aquellos elementos que hacen que la **planeación sea estratégica**.

1 Identificación de oportunidades*

En esta fase se procede a un análisis del entorno de la organización, consistente en destacar las oportunidades, tanto en el ambiente interno como en el ambiente externo, de las amenazas, los puntos fuertes y los puntos débiles. Para llevar a cabo esta primera fase podemos hacer uso de diversos instrumentos de análisis, uno de ellos es el *análisis DAFO*.

El *análisis DAFO* (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades) puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias clave del entorno y la capacidad estratégica de la empresa, pretende identificar sus puntos fuertes y débiles y qué cambios es capaz de afrontar. Lo importante de este análisis es saber qué se necesita buscar, para poder identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. Dicho procedimiento considera, de acuerdo con Emilio Pablo Diez de Castro, *Administración y Dirección*, 2001, p.224 las siguientes etapas.



Fig.13

* No hay que olvidar que algunos puntos fuertes de la organización pueden no ser suficientemente relevantes según la formas en que evoluciona el entorno, De manera similar el análisis de los puntos débiles debe reconocer que su importancia puede variar en función de los tipos de estrategias que siga la empresa.

2 Especificación de Objetivos

Con esta etapa se pretende establecer los objetivos desagregados en forma jerárquica, tanto para toda la empresa como para las distintas unidades organizativas. Si no se establecen claramente los objetivos que hay que alcanzar será difícil que una empresa alcance el éxito. Es importante mencionar que el diseño de los objetivos se establece en función de la misión y visión organizacional, los objetivos son simplemente los propósitos de la empresa.

Con respecto a los objetivos, Idalberto Chiavenato dice que pueden agruparse en cuatro categorías: inicialmente por su utilidad, enseguida la expansión que se relaciona con el mercado en el que se encuentra inmerso; continuando con la categoría de seguridad, lo que tiene que ver con la de cerciorarse de su futuro, y por último, por la de autonomía o independencia.

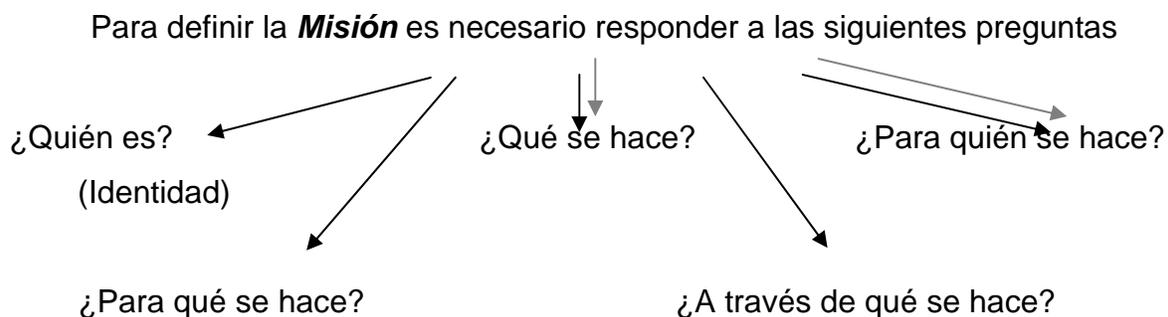
“Para Don Heellriegel la **misión**”²⁰ es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y sus capacidades, es la base para procurar una unidad de propósitos en los trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad. La determinación de la misión en una organización tiene como objetivo prever los cambios que ejerzan una influencia sobre dicha empresa, además el diseñar una misión brinda a los miembros de la organización un claro entendimiento de las direcciones de crecimiento.

Otros investigadores de la organización como David R. Hampton formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de ser – existir, o bien, identificar la función que cumple en la sociedad, agregando además su carácter y filosofía. Para complementar este concepto añade lo siguiente: “su principal virtud consiste en conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización”²¹

²⁰ HELLRIEGEL Don y otros, **Administración: un enfoque basado en competencias**, 9ed. México, Thompson Learning, 2000, p. 225.

²¹ HAMPTON David R., **Administración**, 2 ed. México, McGraw-Hill, 2000, p.144

La misión ayuda a una organización a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que sus integrantes deberán llevarlas a cabo.



La misión de una institución es creada por el director y su equipo de trabajo, en el marco legal, o bien por el supervisor-inspector y los directivos de la zona a su cargo. Uno de los procedimientos que aconsejan diversos autores radica en dar respuesta a las preguntas básicas, las cuales se nombraron en el esquema anterior, para después de redactadas, compartirlas con el grupo, discutir las y avalarlas.

Para Pilar Pozner la **visión*** de futuro expresa cuáles son las más altas aspiraciones posibles, cuáles son sus potencialidades humanas disponibles o las que se pretenden alcanzar. La visión se puede identificar con la misión de la organización, ésta se redacta en *futuro presente*, respondiendo a “que es la organización en el futuro” como si ya se hubiese logrado. Mientras que la misión está más ligada a las actitudes y al presente, la visión se refiere “a un estado futuro, posible y deseable de la institución” que incluye metas específicas.

En el caso de las Instancias educativas, la visión es una imagen mental de los líderes que representa un escenario futuro altamente deseable, en el caso de los procesos educativos, esta visión puede ser construida a partir del “imaginario pedagógico”*

* Su propósito debe ser el crear el sentido de la organización, la conciencia para el cambio y su dirección que hace explícita la cultura que fundamenta el cambio.

* El imaginario pedagógico se define como las ideas, creencias y significados que los maestros tienen al respecto de su quehacer educativo.

La visión se puede interpretar de la siguiente forma:

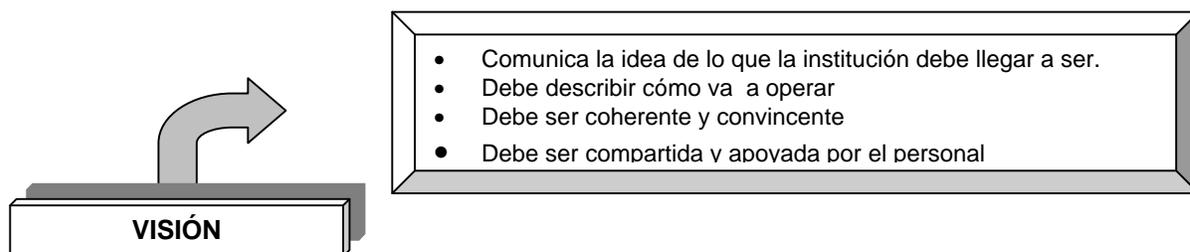


Fig.14

Las organizaciones han tenido que modificar su imagen por una “misión que enfoque los esfuerzos que realiza para conseguir los propósitos fundamentales e indicar de manera concreta dónde radica el éxito de la misma, tomando en consideración el contexto.”²² Es importante identificar y crear la misión y visión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

3 Determinación de las premisas

Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse. Esto plantea el análisis de las contingencias del medio interno y externo a la organización en los que se desarrollarán los planes.



Fig.15

²² POZNER de Weinberg Pilar, “Gestión Educativa Estratégica” en: **Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa**, Módulo I, Buenos Aires, p. 6

Steiner piensa y manifiesta que una vez que se haya decidido sobre lo que se quiere obtener de un sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen. Se trata de un plan para planear o una guía; a veces se designa como “manual para la planeación”, aunque la intención de prever puede concretarse en una evaluación de la planeación que se está realizando en una organización.

4 Detección de los cursos de acción alternativos

Consiste en buscar o examinar las alternativas o cursos de acción más convenientes respecto de los objetivos que han de alcanzarse, tratando de analizar los puntos fuertes y débiles de las posibles opciones. Retomando a Idalberto Chiavenato, es conveniente mostrar el modelo que propone, en el cual la cuarta fase la designa como: formulación de alternativas estratégicas*

En la obra mencionada Paul Lawrence R. y Jay W. Lorsch señalan lo siguiente: “el planeamiento de la acción, su ejecución y el control deben considerarse como parte del trabajo de desarrollo organizacional”²³, al hacerlo debemos reconocer dos hechos fundamentales:

- Se trata de etapas separadas, que en la práctica están superpuestas e interrelacionadas.
- Deben tomarse en cuenta conceptos y herramientas del desarrollo organizacional, ya que nos ayudarán a construir varios planes alternativos de acción que muestren posibilidad de alterar el desempeño del sistema de dirección deseado. Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos por lo es que útil saber que pueden ser de naturaleza educacional, que están diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores, ya sea de naturaleza estructural, que constituyen un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

*Esta etapa se encuentra ligada a la primera fase del proceso de PE, donde se identifican potencialidades y vulnerabilidades, sus puntos fuertes y puntos débiles.

²³ LAWRENCE R. Paul y Jay W. Lorsch, **Desarrollo Organizacional**, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 21

Lawrence y Lorsch puntualizan que tanto en un cambio estratégico como en un cambio estructural se requiere de un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí y aquel que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá ser seleccionado (esta actividad que se describe en la siguiente fase).

5 Evaluación de alternativas

En este paso se pretende valorar cada una de las alternativas establecidas en la fase anterior, expresando la cuantificación de las mismas en términos de costos y resultados, de forma que podamos establecer un orden de preferencia que posibilite la selección de alguna de ellas.

La elección de las alternativas va depender de la naturaleza de los problemas identificados en el diagnóstico, nos referimos a la primera fase, se debe determinar qué alternativas son mayoritariamente útiles para producir el resultado deseado, ya sea mejorar habilidades, actitudes, conducta o estructuras.

6 Selección de Alternativas

Este es el punto en el que se toma la decisión sobre qué alternativa, de entre todas las posibles, se va a llevar a la práctica para alcanzar los objetivos establecidos. Para George Steiner uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía en todos los aspectos para tomar decisiones, pero estas tiene que ser afines con las metas y estrategias y políticas generales. Proporciona una base para que así los administradores y colaboradores a niveles inferiores puedan tomar decisiones conforme a la alta dirección.

La selección de los cursos de acción debe representar planes tácticos, los cuales tienen como propósito ayudar a instrumentar los planes estratégicos.

7 Ejecución

Supone utilizar los recursos para poner la alternativa seleccionada en la práctica. Esta fase se puede conocer como la ejecución de la acción, donde se traslada el plan seleccionado al comportamiento real. Para Lawrence y Lorsch se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado. Un paso antes del final es la implementación que se relaciona con el control sobre el comportamiento individual para asegurar el logro de los planes tácticos y las metas en las cuales están basados. Los presupuestos, planes tácticos, reglas, reglamentaciones, no implantan planes en sí, sino que éstos sólo son implantados cuando las actividades de los individuos están encausadas hacia el logro de las metas de la empresa, guiadas en parte por estas técnicas.

8 Control y Evaluación.

Es la evaluación de los resultados temporales que se vayan alcanzando y proceder, si es el caso, a la revisión de los planes. Se necesita controlar para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, los administradores y equipos de trabajo tal vez se vean en la necesidad de modificar la misión y los objetivos, revisar de nuevo las estrategias e idear nuevos planes tácticos o cambiar los mecanismos de control utilizados, la función se la evaluación se representa en la siguiente figura:

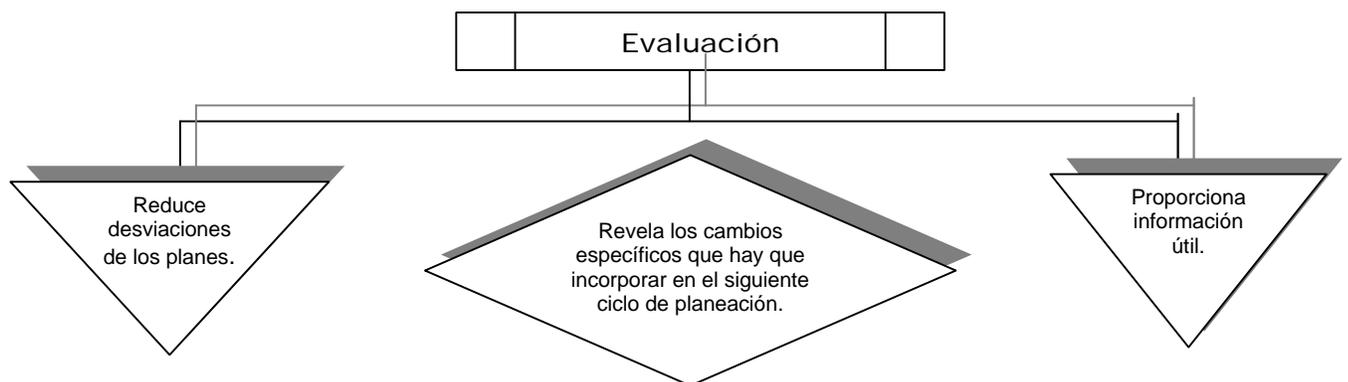


Fig.16

En general, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente transformables. Sin embargo, hay que distinguir algunas de sus características para no confundirla.

De acuerdo con Leonard Goodstein, *la PE*, no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento porque la planeación del futuro “exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros”; pero las decisiones en sí, se toman con base en todos los sucesos, y “sólo pueden hacerse en el momento”²⁴, la planeación no pronostica, va más allá del pronóstico actual del producto, desde un punto de vista empresarial, no representa una programación del futuro.

A partir de la definición podemos designar a la Planeación Estratégica como "El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo."*

Tomando como referencia la obra de Chiavenato, las características de PE se pueden sintetizar de la siguiente manera: “Se encuentra proyectada a largo plazo en términos de sus efectos y sus consecuencias, se encuentra orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea”²⁵ por lo que está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos externos.

Dentro de Capítulo podemos rescatar información que puede ser útil para nuestro tema de investigación (para nuestro objeto de estudio) teniendo precaución en algunos conceptos, ya que se trata de un tipo de planeación que es aplicado a las empresas de tipo comercial, cabe mencionar que nuestro objeto de estudio se enfoca a la planeación estratégica dentro de las instituciones educativas.

²⁴ GOODSTEIN Leonard y otros, *Planeación Estratégica Aplicada*, 2 ed. Bogotá, Mc Graw-Hill, 1999, p. 4

Esta visión del futuro de la empresa señala la dirección en la que debe desenvolverse la empresa, es necesario separarla de la planeación a largo plazo, ya que esta última es simplemente una extrapolación de tendencias actuales.

²⁵ CHIAVENATO Idalberto, “*Administración: proceso administrativo*”, 3 ed. Colombia, McGraw-Hill, 2001, p. 148

F) Modelo Conceptual de Planeación Estratégica

Un “*modelo conceptual*”^{*} es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades, es conveniente diferirlo de un modelo operativo, este último es el que se usa en realidad en las organizaciones mientras tanto el modelo conceptual presenta una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para el funcionamiento adecuado en la práctica.

George Steiner nos muestra un modelo conceptual donde podemos identificar la estructura y el proceso de planeación corporativa sistemática, además elabora el significado de la PE y explica como se puede realizar el proceso.

Para uso de esta investigación es interesante conocer la manera de utilizar la planeación estratégica. Este modelo conceptual puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes, por esta razón considero preciso presentar su esquema y más adelante acoplarlo a una institución educativa, sin embargo aunque el modelo aparentemente parece ser sencillo en su concepto, es difícil convertirlo en un excelente sistema operativo de planeación estratégica.

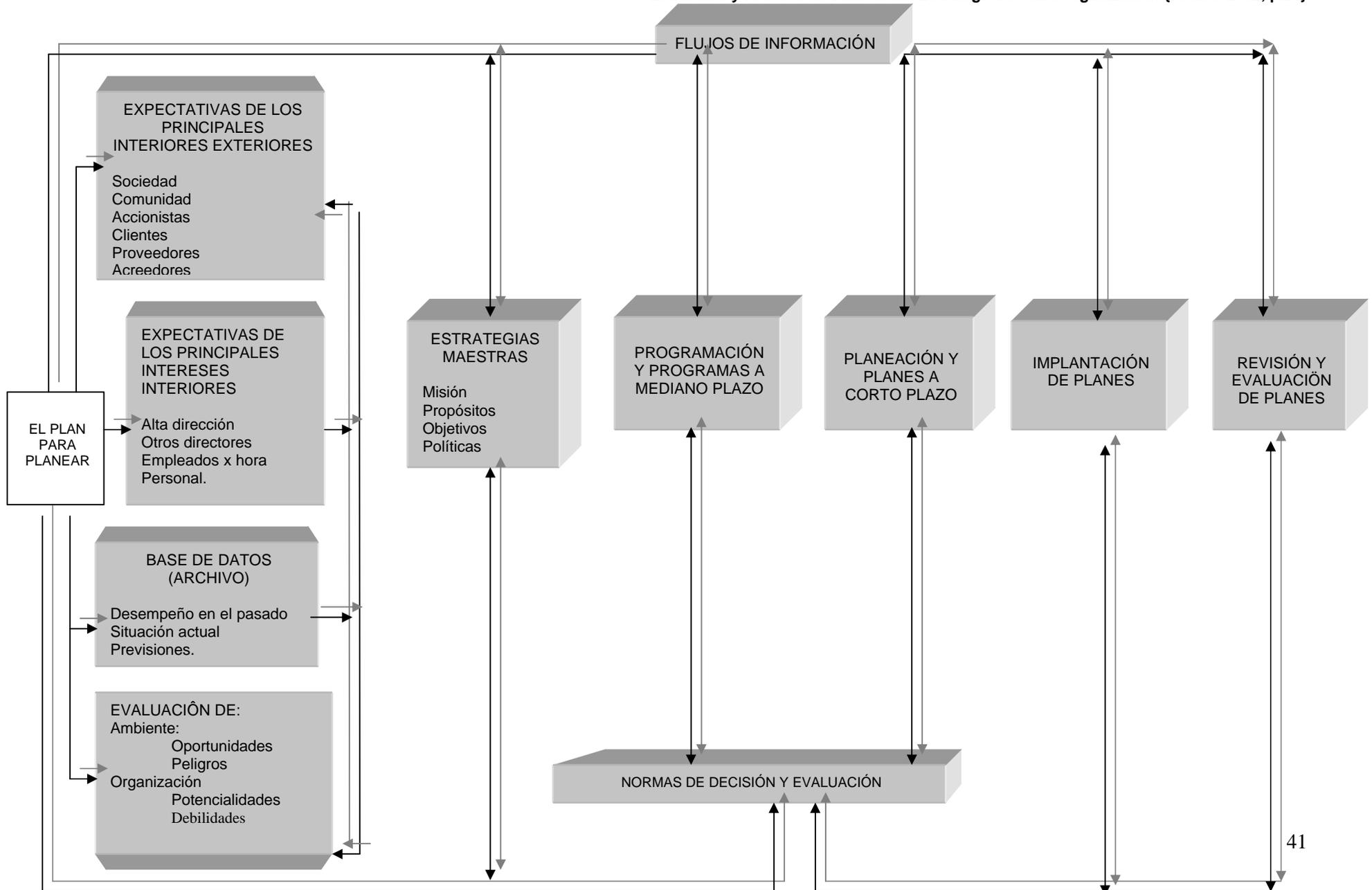
Un modelo conceptual debe cubrir con los siguientes rasgos:

- La simplicidad, que haga posible su exacta definición
- La posibilidad de ser expresado mediante parámetros susceptibles.
- La semejanza o analogía con la realidad que está destinado a explicar.

El objetivo de presentar a continuación el siguiente modelo conceptual es mostrar las principales características del mismo y compararlo con otros. El modelo se tomo de la obra de George Steiner, este esquema servirá para la elaboración de una propuesta donde su diseño se adaptaría a una institución educativa.

^{*} Un modelo consiste en una disposición caracterizada por el orden de los elementos de que se compone, además posibilita la descripción, la clasificación y la precisión.

Estructura y Proceso de Planeación Estratégica de una Organización {Steiner 2002, p.24}



1 Explicación del Modelo Conceptual (p.39)

El esquema anterior muestra el modelo conceptual de un proceso de PE, en esta primera parte se pueden observar las premisas (lo que va antes, que se establece con anterioridad), que se encuentran divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, éstas las podemos identificar en los cuatro cuadros en línea vertical, algunas veces se llama “análisis de situación” a la información acumulada en estas áreas.

Ninguna organización, no importando cuan grande o lucrativa sea, puede examinar de manera minuciosa todos los elementos que están incluidos en el análisis de la situación. En la parte superior de los cuadros se encuentran las “expectativas de los principales intereses externos e internos”, pues para todas las compañías es substancial saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambie.

En el cuadro “*base de datos (archivo)*” está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro, la información puede ayudar a quienes son los encargados de la planeación, para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada como: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación, productividad, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto o servicio. El último cuadro toma en cuenta a las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación.

El cuadro de estrategias maestras se define como misiones, propósitos objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos. El cuadro Implantación de planes cubre toda una gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control, en el último cuadro se encuentra la revisión y evaluación de los planes.

G) Vinculación entre la planeación estratégica, táctica y operacional

*Planeación Estratégica, Táctica y Operacional**: Para no caer en confusiones es indispensable especificar en qué consiste la planeación estratégica y la táctica, diversos autores han coincidido que la diferencia entre estas es relativa, ya que cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan más estratégico será, para distinguir sus discrepancias se han retomado sus elementos principales y los he representado de la siguiente forma, donde la planeación táctica y operacional se encuentran contenidas en la planeación estratégica y no representan un concepto absoluto.

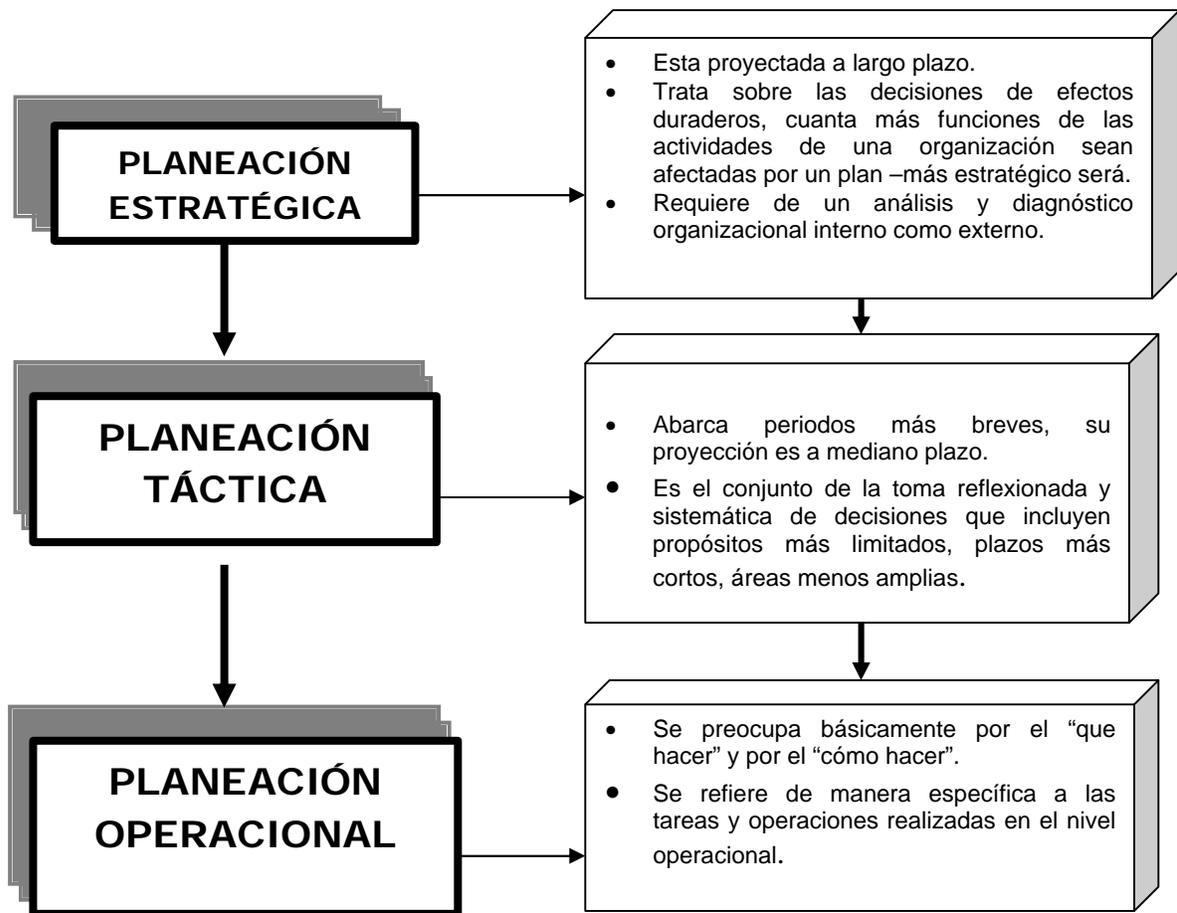


Fig.18

Síntesis de las obras consultadas de Rusell Ackoff, George Steiner, Leonardo Goodstein, Idalberto Chiavenato.

* Esquema en donde se representa la interrelación entre estos tres tipos de planeación, en el primer nivel-estratégico se lleva a cabo la elaboración del mapa ambiental, aquí se realiza una evaluación de las fortalezas y limitaciones de la Organización, mientras que en plano táctico se interpretan las decisiones estratégicas en planes concretos y por último en el operacional se efectúa una subdivisión de los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales.

Después de haber estudiado a la PE, es posible construir una manera de concebirla y definirla: *“La PE implica una asignación organizada de los recursos en función de los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recuperación, minimizando riesgos y desarrollando la capacidad de ajustarse a las necesidades y situaciones cambiantes del entorno”*.

Cuando hablamos de situaciones cambiantes nos referimos también a los cambios en la organización, para ello se pueden rescatar cuatro ideas básicas, las cuales se pueden expresar de la siguiente manera:

- Disposición permanente de flexibilidad de la organización.
- Atención sistemática a la reducción de sus gastos.
- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente (productos o servicios).
- Adquirir una visión amplia con relación a la introducción y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

Los sistemas educativos no escapan a esta situación general, la escuela como institución es objeto de múltiples contradicciones: hay quienes se han atrevido a decir que la escuela como *“organización se encuentra en crisis”** El interés de la presente investigación se centra en el estudio de la PE dentro de una Institución Educativa, por lo cual es necesario profundizar en algunos conceptos de gestión escolar, que se concibe como una estrategia de trabajo, e identifica los elementos de transformación escolar. Por consiguiente, previamente debemos definir a la escuela y la función que tiene a su cargo.

Las **escuelas** públicas o privadas, grandes o pequeñas tienen mucho en común “sus objetivos y sus formas generales de trabajo las vinculan estrechamente,” * Todas las escuelas participan en una empresa común: ofrecer buenas oportunidades para que la persona desarrolle capacidades y aptitudes.

* Conjuntamente con una desvalorización, como también de rol protagónico (motor de la competitividad).

* Todas tienen el propósito de contribuir al desarrollo individual y adaptarlos a la sociedad.

Filho Lourenco define a la escuela como “la unidad compleja, representada por la coexistencia de varias clases y maestros en un solo establecimiento, las responsabilidades de la dirección, ya diferenciadas dan origen a la figura del director y sus auxiliares.”²⁶ También las empresas de enseñanza como todas las demás se ven en la necesidad de transformar su organización y administración de acuerdo a las realidades que enfrente.

Hay quienes consideran que la solución a dichos problemas estructurales se deben atender desde los microespacios del sistema, como la cédula básica del Sistema Educativo, las *escuelas* deben preocuparse por construir un conjunto de valores democráticos comunes, deberá difundir una actitud de solidaridad además de propiciar la participación en el interior de la propia escuela.

Mariano Brotto y Eduardo Naddeo indican que “la escuela desarrolla para el cumplimiento de los fines, una labor sumamente compleja, que requiere una organización meditada, para que al ser llevada rinda eficazmente en todos los aspectos”²⁷ ello trae como consecuencia la necesidad de formular un plan anual de trabajo* en cada escuela, que al sistematizar las actividades futuras, evite las improvisaciones.

Los nuevos conocimientos también se difunden con gran rapidez a través de los nuevos medios de comunicación y se traducen en aplicaciones tecnológicas, en este sentido toma más fuerza la competencia y capacidades que los alumnos deben desarrollar

²⁶ FILHO Lourenco, **Organización y Administración Escolar**. Argentina, Kapelusz, 1965, p. 24

²⁷ BROTTTO P. Mariano y Eduardo Naddeo, **Conocimientos Pedagógicos y de Administración Escolar**, Argentina, Víctor Leru, 1970, p. 96

* Se confeccionará al finalizar el curso lectivo, para su aplicación en el siguiente con el fin de alcanzar mayor eficacia en la tarea escolar.

H) La planeación estratégica situacional en el ámbito educativo

La planeación estratégica situacional será concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo entre los actores de la comunidad educativa. A partir de la afirmación anterior, en este sub capítulo iniciaremos un estudio más profundo acerca de la PE enfocada a las instancias educativas.

La PE situacional se interpreta como un proceso que se realiza de forma permanente, es participativa y con base a consensos, aquí podemos distinguir una característica que pudiera diferir a la PE con un enfoque meramente empresarial, recordemos que en este enfoque, la planeación se encuentra diseñada por la dirección estratégica, mientras tanto en la situacional no existe un planificador sino que se trata de de un facilitador de la planificación que se sitúa dentro de la comunidad educativa.

1 Características básicas de la planeación estratégica situacional

Cuando nos referimos a un análisis estratégico aplicado a los ámbitos escolares podemos deducir que se caracteriza por su capacidad para construir consensos, visiones holísticas y racionalizadoras. El pensamiento estratégico se define como un cambio de perspectiva, donde la organización es vista como una misión común, de esta manera la planeación educativa pasa a ser proactiva, participativa y orientada a impactar en la sociedad donde se encuentra la institución.

Como ya se ha distinguido a lo largo del desarrollo de este primer capítulo, la PE se compone por una serie de fases, pero la situacional es un proceso por el que de forma sistemática y participativa *las instituciones escolares desarrollan una visión contextualizada al entorno y aborígen del centro escolar en particular.*

En este enfoque la escuela o bien la institución estudiada internamente con una perspectiva diagnóstica, donde lo más importante es saber cuáles son los facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos de la institución y saber a donde se desea llegar.

2 Aplicación de la Planeación Estratégica a los Centros Escolares

Para el estudio acerca de la PE, hecho a lo largo de este primer capítulo, se tuvo que recurrir a su origen, donde se observó que su aplicación se ubicaba en las empresas del sector privado, nos referimos a las que buscan un beneficio económico, pero ahora trasladaremos nuestro estudio a las instancias educativas “las escuelas”, cabe mencionar que la manera de concebirla y aplicarla difiere en mucho a las empresas que buscan un fin meramente de lucro y de posicionamiento en el mercado, porque es notable que las exigencias llegaron al sistema educativo, ya que de acuerdo a Juan Carlos Tedesco la educación se enfrenta a desafíos donde el conocimiento y la información son factores de desigualdad, por lo que es preciso buscar nuevas formas de dirigir y controlar dichos organismos de enseñanza – aprendizaje.

Inmersas en este contexto, el proceso de mejora continua del servicio educativo requiere ser cuidadosamente planeado, ya que durará varios años y quizás sea imposible simplificar los trámites administrativos que sobrecargan el trabajo docente y directivo, pero son cuestiones que van a ser tratadas más adelante con más detenimiento, por ahora sólo convendría decir que para iniciar dicha reestructuración escolar es forzoso dar pequeños pasos que permitan avanzar hacia:

- El logro de los propósitos educativos
- La solución de los problemas de calidad
- El cumplimiento de la misión y la construcción de la visión.

Al nombrar los requerimientos, se ha llegado a la siguiente conclusión, misma que podría considerarse como una de las hipótesis centrales de la presente investigación, la cual consiste en:

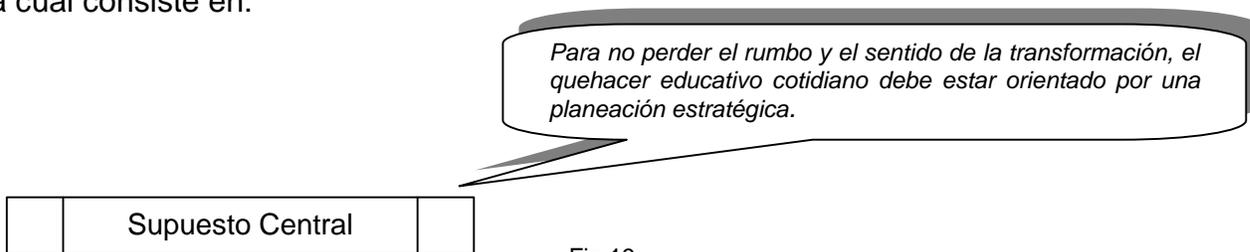


Fig.19

La PE situacional es una herramienta que permite a la escuela, o las unidades administrativas definir y orientar las acciones y decisiones cotidianas, considerando como marco de referencia la visión del futuro.

El contenido del siguiente cuadro pretende explicar que este estudio tiene que ver con la aplicación de la PE situacional y lo podemos exponer en la siguiente figura²⁸

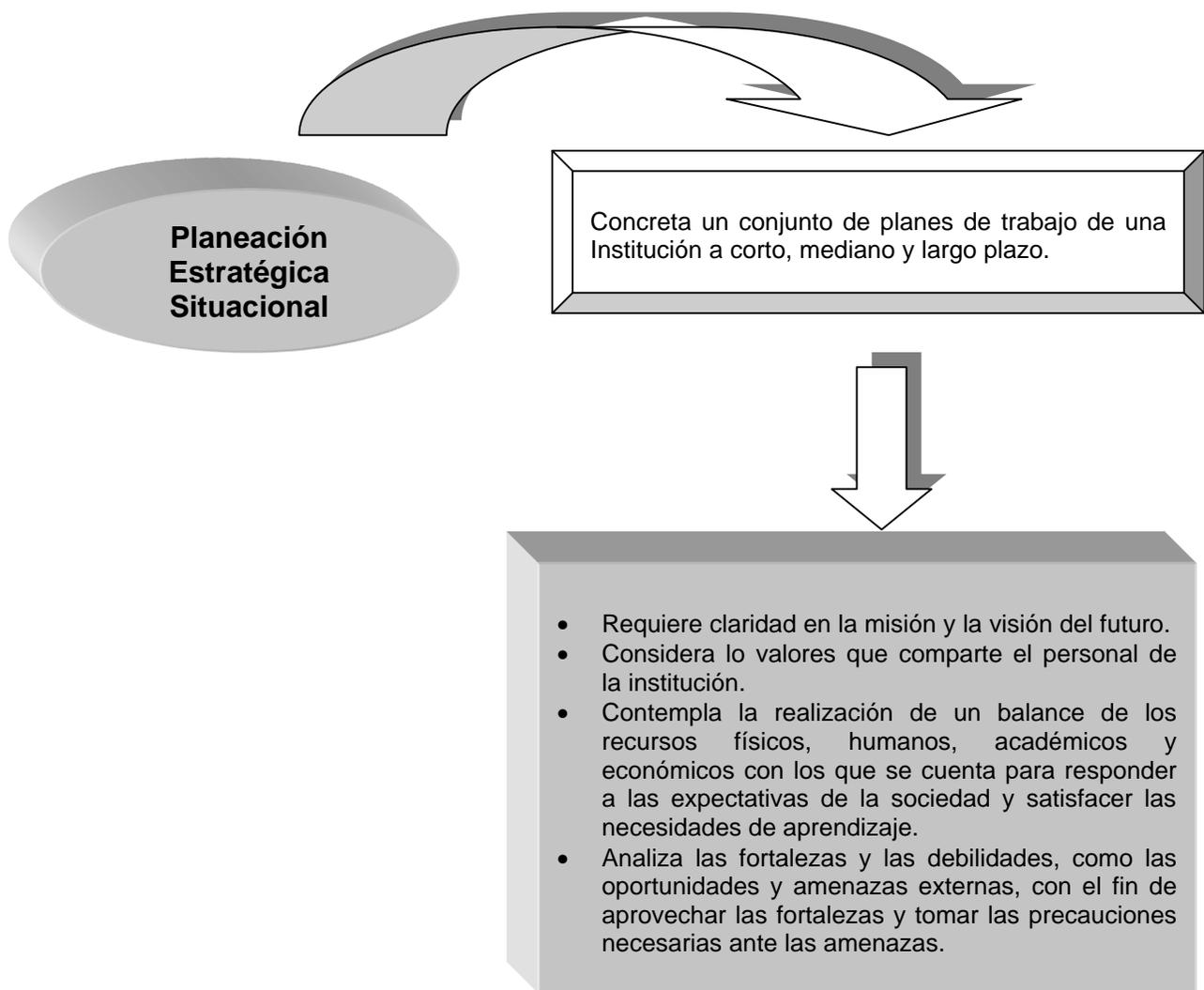


Fig.20

²⁸ Cfr. LOERA Armando, *Planeación estratégica y política educativa*, Documento de Trabajo, México. SEP, 2001. p. 47

La PE no se basa en criterios de lo que debe ser, sino en la construcción de lo deseable a partir de lo posible. La visión estratégica de la planeación debe reconocer que no se puede, ni se debe hacer todo a la vez, sino que se deben identificar las acciones que construirán el camino más seguro y viable para llegar a la meta deseada por todos los actores.

3 Planeación Escolar

Actualmente las Instituciones educativas, los grupos sociales e inclusive los propios individuos consideran a la *planeación como una estrategia que racionaliza y organiza las actividades que hay que realizar en el quehacer cotidiano para lograr propósitos.*

No sólo las empresas privadas han tenido que instaurar posturas o utilizar enfoques de planeación, todos estos procesos de globalización y apertura de mercados han afectado al Sistema Educativo, obligándolo a incorporarse a esta dinámica de cambio y transformación.

Después de haber examinado algunos conceptos de planeación y PE, nos hemos dado cuenta que de estos referentes se desprenden algunos principios para realizar la planeación en el ámbito educativo,. Algunos de ellos son:

- Se requiere claridad acerca de los objetivos que ha de perseguir un sistema educativo, conociendo las características del universo con el que se va a trabajar.
- Estructurar las acciones, procediendo con flexibilidad, equilibrando elementos básicos y operacionales.
- Contar con una concepción de formas válidas de evaluación, recopilando, transmitiendo y valorando datos a fin de superar dificultades y errores.

Después de haber descrito estos principios, podremos darnos cuenta que el proceso de planeación educativa está presente en todas las acciones de las diversas instancias que conforman a un Sistema Educativo, para así poder operar las decisiones que se derivan de la política educativa vigente.

La planeación desarrollada en las instituciones educativas se ha caracterizado por ser lineal, siguiendo las pautas que provienen de quien norma la vida de cada escuela, regida por la supervisión escolar. En un sentido más profundo Filomena García Requena apunta lo siguiente “la planeación y organización escolar se entiende como la manera de prever, acertar, disponer y organizar la escuela, para evitar la confusión y el desorden, proyectando para resolver con desenvoltura y eficacia”²⁹ define así a la ciencia de la organización escolar como un estudio analítico de la escuela y de las relaciones de los distintos elementos que la conforman.

La mayoría de las instituciones escolares aspira cada día a la calidad como meta fundamental, por lo que considero que una adecuada planeación escolar puede llegar a convertirse en un elemento excelente para propiciarla.

Los problemas a los que se ha venido enfrentando la planeación escolar son diversos, entre los que figuran “la falta de relación y la indiferencia entre los distintos sectores educativos, el descuido, el despilfarro o, por el contrario a un control excesivo de éstos, causando la falta de valoración y regulación de los recursos”³⁰. Por tal motivo la organización y el aprovechamiento de los recursos se debe planear evitando acordar en función de intereses personales, ya que, el individualismo impide el desarrollo de actitudes positivas.

La planeación escolar es una actividad contenida normativamente, en los manuales de la función directiva y forman parte de la teoría administrativa. Comúnmente se En el *modelo de gestión escolar*, donde la *planeación* “se entiende como una actividad central en la definición de estrategias y acciones para mejorar la calidad del servicio educativo”³¹, cuando esta actividad se fundamente en el trabajo colegiado se logrará que adquiera un nuevo sentido.

²⁹ GARCIA Requena Filomena, **Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos** Aljibe, 1997. p 24.

³⁰ ELIZONDO Huerta Aurora, **La nueva escuela I**, México, Paidós, 2001. p.158

³¹ Ibid. p. 151

CAPITULO II EL MODELO EDUCATIVO DE TELESECUNDARIA

A) Antecedentes Históricos

Para conocer más del funcionamiento de la escuela Telesecundaria es necesario saber de donde se desprende esta modalidad, en este caso del nivel básico (secundaria).

En la obra “La Trama de la Escuela Secundaria: Institución, Relaciones y Saberes” [Sandoval 2000 p.37], podemos encontrar respuesta a diversas interrogantes a partir de un análisis profundo que hace la autora sobre la escuela secundaria pública mexicana, la cual ha atravesado diversos procesos, para comprender sus objetivos es preciso recurrir a su proceso histórico y sus principales transformaciones. Al revisar su función y finalidad identificaremos sus cambios y continuidades a través de sus rasgos construidos históricamente que influyen en la definición del nivel y marcan muchas de las condiciones en que actualmente opera, el qué y el para qué de la secundaria, se encuentra diseñada en torno a su origen; ya que se trata de un nivel que surge de la división de otro, y además se puede relacionar con intereses políticos y sociales.

La secundaria nace ligada a la preparatoria ya que a principios de este siglo, el esquema estaba construido por la escuela primaria, esta a su vez se encontraba dividida en elemental y superior, cuyo paso posterior era la preparatoria misma que abarcaba 5 años, por lo que al terminar la primaria y acceder a la preparatoria era un privilegio de unos cuantos, se trataba de un nivel en cierto grado elitista, luego entonces; se propuso un nivel que funcionaria como puente entre primaria y preparatoria: el secundario, cuyo propósito era hacer accesible la escuela secundaria, con esto inicia la popularización de la enseñanza y su socialización, logro que sólo se cumpliría cuando la escuela llegara a un sector específico de la población: para los adolescentes. Siendo Presidente de la República el General Plutarco Elías Calles y Secretario de Educación el Doctor José Manuel Puig Casauranc “se comisiona a Moisés Sáenz para que organice la educación secundaria la cual se establece mediante los Decretos el 29 de agosto y 22 de diciembre de 1925”³²

³² SEP, *Plan y Programa de Estudios Secundaria: México*, SEP, 1993 p.12

Debido a la preocupación por una educación acorde a la dinámica internacional y necesidades económicas, políticas y sociales, dichos planteamientos constituyen una orientación importante ya que se enfocan al concepto de necesidades básicas de aprendizaje.

La secundaria se constituía en un enlace entre el nivel precedente y posterior que encaminaría a los alumnos hacia las diferentes opciones educativas tanto técnicas o profesionales. “Para 1930 funcionaban 7 escuelas secundarias que captaron a 5500 alumnos”³³ por lo que podemos decir que su demanda fue creciente a tal extremo que si se hubiera podido establecer el doble de escuelas, se habría contado con población escolar suficiente para ellas, y por su creciente importancia dentro de la educación nacional cada vez fue tomando mayor fuerza y cobertura.

Durante sus diversas transformaciones, cada vez se hace más urgente controlar todas las secundarias del país, esta función se le asignó a la Dirección de Escuelas Secundarias, este Departamento coordinaba todas las secundarias del país, entre sus actividades eran, entre otras, fomentarlas, organizarlas y dirigir las; articular el sistema de secundarias con el de primarias y preparatoria y revalidar los estudios. Cada vez se subraya de manera más ardua el ideal social como su fin educativo y se establecieron como “objetivos para la secundaria son los siguientes”³⁴

- Hacer que los acontecimientos que en ella se imparte no tuvieran como fin específico el de los conocimientos; sino que se usaran para entender y mejorar las condiciones sociales que rodearan al alumno.
- Encauzar la personalidad del alumno para que fuera capaz de desarrollar una actividad social.
- Fortalecer los hábitos de trabajo, cooperación y servicios.
- Cultivar el sentimiento de responsabilidad.
- Despertar en los alumnos la conciencia social, generando en cada uno de ellos un espíritu de nacionalismo.
- Hacer que los programas respondan a las exigencias sociales.

³³ SANDOVAL Flores Etelvina, *La Trama de la Escuela Secundaria; institución, relaciones y saberes*. México, Plaza y Valdez Editores, 2000. p. 44

³⁴ Ibid. p.45

En pocas palabras podríamos decir que el nacimiento y desarrollo de la secundaria implicó la búsqueda para otorgarle legitimidad y contenido propio. Para los años 60' se incorporan nuevas necesidades sociales, uno de ellos el de poner énfasis en la preparación para una ocupación inmediata así como fortalecer los talleres como las actividades prácticas.

Durante este periodo "las reformas educativas que se pusieron en marcha consistían en las siguientes actividades"³⁵

- La orientación vocacional iniciada en 1966
- La expansión del sistema escolar
- La simplificación de programas
- La utilización de medios masivos de comunicación para la enseñanza (Anunciada desde 1965, aplicada a la alfabetización en ese año y a la secundaria).
- Adopción de los métodos "aprender haciendo" y "enseñar produciendo"
- Unificación de la enseñanza media.

Para atender dichas demandas se crearon más escuelas, se subsidiaron más planteles y se mostró un gran esfuerzo por concretar el proyecto de la enseñanza por medio de la televisión.

En su obra, *Televisión Educativa para América Latina*, Jesús García explica la experiencia mexicana de televisión educativa iniciando sus primeros pasos hacia un extenso plan, coherente y sistemático, de utilización de televisión al servicio de la alfabetización. Al respecto el autor expresa lo siguiente: "la alfabetización es para México uno de los grandes imperativos, debido al gran número de población adulta que no ha asistido a la primaria y, por otra a la fuerte tasa de crecimiento demográfico"³⁶ además de otros factores que podemos agregar, y mismos que neutralizaban los grandes esfuerzos que las autoridades venían realizando para librar a esa población de su analfabetismo.

³⁵ CASTILLO Isidro, *México y sus revoluciones sociales y la educación*, 2 ed. Tomo 5, México, SEP (UPN), 2002. p.115

³⁶ GARCIA Jiménez Jesús, *Televisión Educativa para América Latina*, México, Porrúa, 1970, p.255

B) Origen y Justificación

La Telesecundaria tiene más de 36 años de haber surgido como una alternativa para coadyuvar a elevar el nivel educacional de la población del país. Su origen estuvo acompañado por una serie de obstáculos técnicos, políticos y presupuestarios.

Su implantación fue producto de diversos factores entre los cuales destacan los siguientes:

- La creciente demanda para el nivel de educación media básica, consecuencia de un elevado crecimiento demográfico.
- La desigualdad en el desarrollo regional del país.
- La escasez de docentes especializados para tal nivel de escolaridad.
- La insuficiencia financiera para construir, equipar y operar escuelas secundarias directas en comunidades pequeñas.
- El aprovechamiento de diversas experiencias internacionales en el campo de utilización de los medios masivos de comunicación en la enseñanza.
- El cumplimiento de acuerdos y sugerencias de diversos organismos internacionales de especialistas en el campo educativo.

Como antecedente directo, “la escuela de enseñanza por televisión tiene la experiencia educativa de la –Scola Italiana- que surgió para atender a la población de igual nivel escolar en el sur de la Península Itálica”³⁷, ya que la dificultad para proporcionar el servicio en determinadas zonas económicas impulso la búsqueda de alternativas que incluyó el uso de los medios masivos de comunicación.

Después del éxito educativo de las tareas emprendidas por el Gobierno Italiano, las autoridades de la Secretaría de Educación Pública de nuestro país, mostraron interés por semejante experiencia televisiva y optaron por su aplicación en México, donde sus beneficiarios habrían de ser canalizados prioritariamente a las zonas rurales así como también a las comunidades marginadas de las zonas urbanas.

³⁷ ALEMÁN Nava Teodoro, “Antecedentes históricos de la Telesecundaria, primera parte” en **Gaceta de Información del Departamento de Escuelas Telesecundarias**, México, D.E.T. 1993 p.4

1 Fase Experimental

Para incorporar el modelo extranjero a nuestro país, se enviaron comisiones de educadores de observadores a Italia que al regreso trajeron consigo los programas, a los que se hicieron las modificaciones respectivas para su adaptación a la educación secundaria impartida en el país. Las autoridades mexicanas consideraron que esta sería una solución viable para nuestro país.

La Dirección General de Educación Audiovisual desarrolló los mecanismos para organizar la nueva experiencia que incluyó la contratación de especialistas destacados en las áreas de educación y comunicación, así como de los técnicos altamente calificados en la producción y proyección de programas de televisión, microondas y elaboración de materiales didácticos.

Bajo estas circunstancias “la SEP creó el Proyecto de Enseñanza Secundaria por Televisión cuyo inicio en circuito cerrado tuvo lugar el 5 de septiembre de 1966, fue la Dirección General de Educación Audiovisual la dependencia gubernamental que asumió la responsabilidad histórica de efectuar las tareas respectivas”³⁸, así fue como se fundaron 4 tele – aulas para llevar a cabo se experimentación y evaluación en el edificio Donceles No100 en el Distrito Federal.

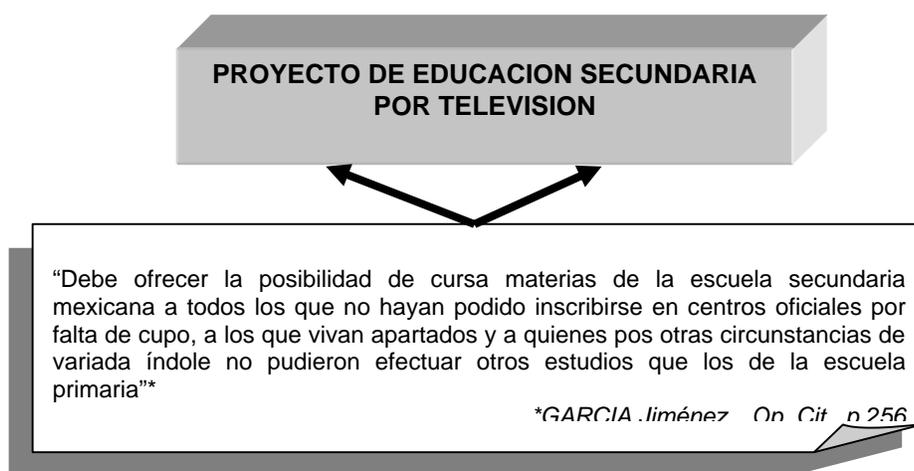


Fig.21

³⁸ SEP- Unidad de Telesecundaria, “Telesecundaria: Experiencia de comunicación” s/a en *Albricias, Órgano Informativo de Telesecundaria*, Vol.1, No2, México, 1994, p.6

En su **fase experimental*** se reclutaron a 83 alumnos, los cuales se distribuían en 4 tele - aulas, en dicho programa predominaba un tipo de *comunicación colectiva y unidireccional* de acuerdo con las características de los siguientes elementos:

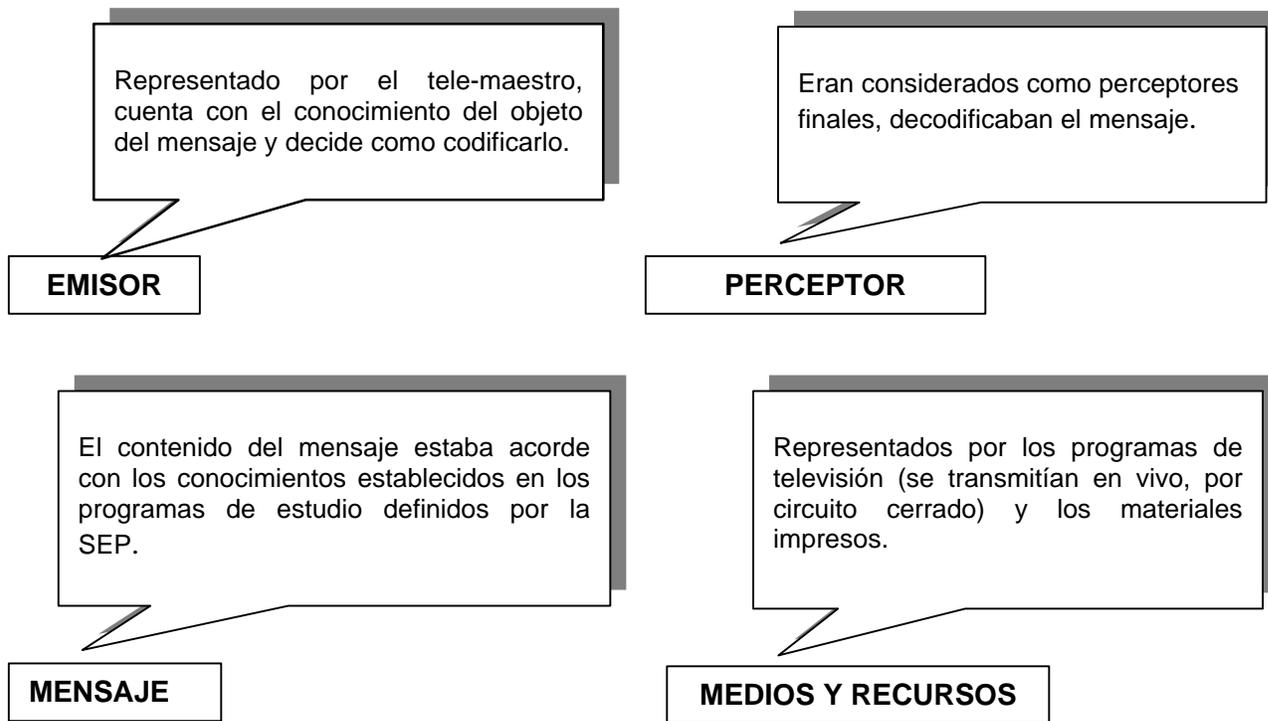


Fig.22

A la conclusión de los trabajos evaluativos y experimentales se efectuaron los ajustes necesarios en 1996, la SEP a través de la Dirección de educación Audiovisual convocó a maestros de educación primaria y con una experiencia pedagógica mínima de 5 años para capacitarlos como monitores de tele aulas.

Una vez que el proyecto fue evaluado y aprobado por especialistas del Consejo Técnico Consultivo de Telesecundaria, la Dirección General de Segunda Enseñanza, el Instituto Nacional de Bellas Artes, la Dirección General de Educación Física y el Consejo Nacional Técnico de la Educación, se iniciaron los cursos de Telesecundaria

* Estas características de comunicación se conservaron sin variantes, a excepción de algunos medios y recursos, ya que la señal de televisión es transmitida por circuito abierto a siete estados de la República.

en circuito abierto el 21 de Enero de 1968.

Para el 1º de septiembre del mismo año, el C. Presidente de la República informó a la representación nacional, de la existencia de la Telesecundaria, tal hecho histórico para el sistema educativo fue la culminación de esta primera etapa inicial del trabajo pedagógico desarrollado por un grupo de educadores que con una visión muy acertada llevaron a acabo el proyecto de Educación Secundaria por Televisión que actualmente ofrece la posibilidad de incidir en las estructuras educativas.

En sus inicios “la cobertura abarcó ocho entidades federativas (Hidalgo, México, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Veracruz y Distrito Federal), con una matricula de 6569 alumnos, atendidos por 304 profesores”³⁹. La transmisión de la imagen de Telesecundaria fue en blanco y en negro, pero con el tiempo se cromatizó y la señal fue transmitida a toda la República por la Red Nacional IMEVISION, constituida por los canales 7 y 11.

“Acuerdo de Fundación”⁴⁰

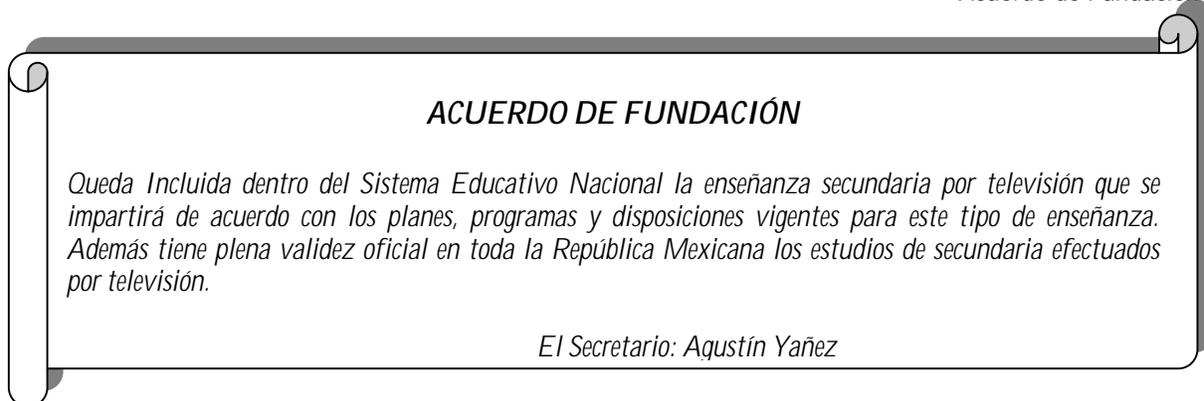


Fig.23

La nueva modalidad de educación por televisión tiene la responsabilidad de cumplir con su cometido en el medio rural, en las zonas urbanas marginadas, haciendo ajustes necesarios en sus planes y programas de estudio. Cabe mencionar que en el medio rural los programas están centrados en la educación tecnológica, con el objetivo de desarrollar los intereses, capacidades, aptitudes y habilidades del

³⁹ ALEMÁN Nava, Op. Cit. p.7

⁴⁰ SEP, “Acuerdo de Fundación” en **Bases Jurídicas de Telesecundaria**, México, 2 de Enero de 1968.

educando a través de su participación activa en el área de educación tecnológica.

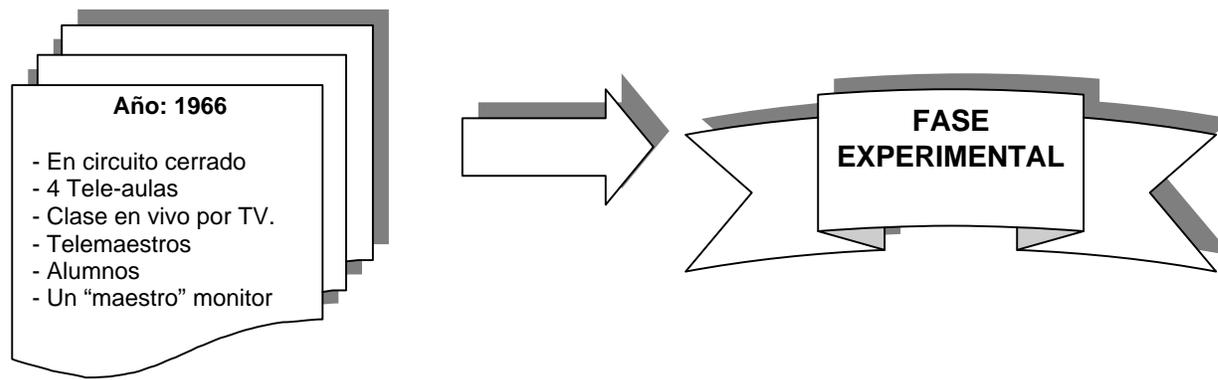
2 Justificación

El nacimiento de la Telesecundaria se **justifica** plenamente al analizar los objetivos que se propuso al iniciar su servicio público, y que fueron los siguientes:

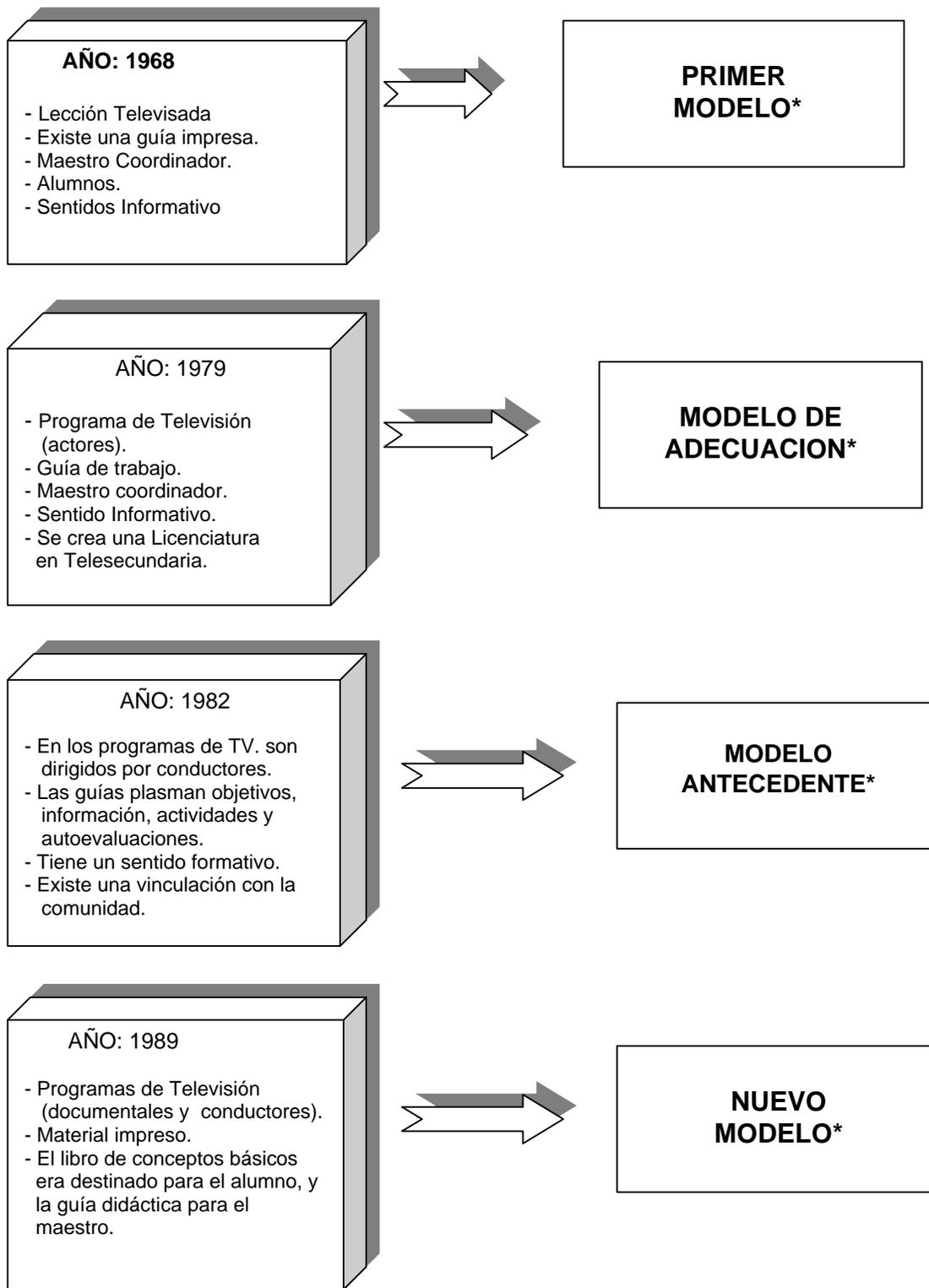
- Complementar el servicio educativo de educación media ofrecida por la SEP.
- Poner a prueba nuevas técnicas audiovisuales para la escuela secundaria
- Abrir nuevas perspectivas de trabajo a maestros.
- Llevar a los hogares conocimientos útiles, dosificados y sistematizados pedagógicamente.
- Hacer llegar los beneficios de la educación media básica, a todos los mexicanos que por diversas causas no recibieron más que la primaria.
- Proporcionar sugerencias didácticas a los profesores de las escuelas secundarias que estimen conveniente utilizar las emisiones televisivas, como auxiliares de la enseñanza.
- Brindar la oportunidad a los trabajadores y amas de casa para que, desde sus hogares, como alumnos libres, sigan los cursos y tengan derecho a solicitar exámenes a título de suficiencia al Departamento Técnico de Segunda Enseñanza de la SEP y poder así, obtener sus boletas y certificados respectivas.
- Otorgar los créditos correspondientes a la Educación Secundaria, debidamente legalizados por el Departamento respectivo.

3 Modelos Educativos de Telesecundaria

A lo largo de su trayectoria su servicio ha operado diversos modelos, para conocerlos se ha construido una serie de cuadros que explican las principales particularidades que presentan, el primer modelo inicia con su fase experimental*.



* Cfr. En: SEP, Op. Cit., **Albricias**, Órgano Informativo... p. 6



* Modelo Educativo de Telesecundaria, Documento Interno, Coordinación General de Educación Telesecundaria, México, 2000, p.16

Fig.24

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se lanzaron al espacio los satélites "Morelos I y II", hecho que hizo que nuestro país utilizara tecnología educativa de vanguardia, lográndose, con esto, la cobertura nacional. Esto tuvo una enorme importancia para el desarrollo nacional, de las comunidades públicas y privadas de radio y televisión.

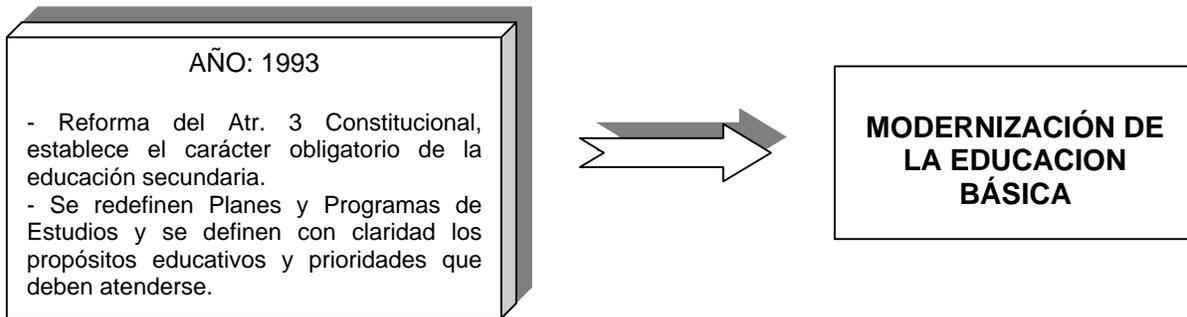


Fig.25

Con la reforma del Artículo Tercero Constitucional, promulgada el 4 de marzo de 1993, se establece el carácter obligatorio de la educación secundaria. Esta reforma Constitucional se enuncia en la Nueva Ley General de Educación (julio de 1993). “Este marco jurídico compromete al gobierno federal y a las autoridades educativas de las entidades federativas a realizar un esfuerzo a favor de todas las personas para permitir su acceso a la educación secundaria y Telesecundaria respectivamente.”⁴¹

* Con Carlos Salinas de Gortari (1989-1994) se emprende el Programa para la Modernización Educativa. El plan y programas de estudios elaborados en 1993, definen con claridad los propósitos educativos que deben lograrse al término del nivel secundario, así como de las prioridades que deben atenderse. En este sentido la escuela secundaria, dentro de ella la telesecundaria considera indispensable:

	<p><i>“Extender el periodo de educación general, garantizando que la mayor permanencia en el sistema educativo se exprese en la adquisición y consolidación de los conocimientos, las capacidades y los valores que son necesarios para aprender permanentemente”*</i></p> <p style="text-align: center;">* Educación Básica, Secundaria, Plan y Programas de Estudio, México, SEP, 1993.</p>
--	---

⁴¹ CARRO Bello Natanael y otros, “Los propósitos de la Educación Telesecundaria y la Función Directiva” en **Propuesta de Gestión Educativa de Calidad para Telesecundaria**, México, Secretaría de Educación Pública, CGET., 2001, p.12

Fig.26

En el período de Carlos Salinas de Gortari (19891-994) los satélites "Morelos" cumplieron su ciclo de servicio y fueron sustituidos por los satélites "Solidaridad I y II", modernizándose la telesecundaria con el empleo de los últimos avances tecnológicos y lo más sofisticado en telecomunicaciones a nivel mundial; se dotó a 11 mil planteles escolares de telesecundaria de antenas parabólicas, con modernos aparatos receptores que reciben la señal codificada, digitalizada y comprimida a través de la Red EDUSAT, (Red Educativa, que cuenta con siete canales que transmiten programas educativos y culturales).

El planteamiento y ejecución del guión, las técnicas especiales de producción y la adecuada explotación de los programas de Telesecundaria fueron presentando mayor exigencia, de manera más notoria: en el adiestramiento de todo el personal docente, por lo que cada vez se fue requiriendo de personas más preparadas y dispuestas a enfrentar estas nuevas exigencias.

Para 1995 la transmisión vía satélite: La Unidad de Televisión Educativa, inicia la transmisión de programas educativos a través de la Red Satelital de Televisión Educativa (Red Edusat). Se distribuyen antenas parabólicas, decodificadores y televisores a planteles educativos estratégicamente ubicados en todo el país.

C) Propósitos Educativos

La Educación Telesecunadaria es parte del Sistema Educativo Nacional, actualmente se encuentra incluida en el esquema de educación Básica, y en su carácter de obligatoria, presta un servicio educativo formal y escolarizado en las zonas que más lo necesitan en el país. El servicio educativo de Telesecundaria “opera con la atención de una maestro para un grupo de alumnos, aquí el docente coordina el proceso de aprendizaje y media en todas las asignaturas con el apoyo de programas de televisión y materiales impresos (a los alumnos se les proporciona una guía de aprendizaje y un libro de conceptos básicos con los cuales complementan las lecciones que reciben a

través de las transmisiones de cada una de sus materias)”⁴²

Es una opción del Sistema Educativo Nacional que busca responder a las necesidades básicas de aprendizaje y a las características de los alumnos a través de la activación de un proceso educativo que propicie el aprendizaje mediante un conjunto amplio y rico de experiencias y situaciones donde los jóvenes puedan vivenciar conocimientos y valores.

Además de los objetivos correspondientes al nivel medio básico, “ la Telesecundaria se propone”⁴³

- Ofrecer a la población demandante un servicio educativo con apoyo de los medios electrónicos de comunicación social.
- Atender la demanda de educación media básica en zonas rurales, en las que por razones geográficas y económicas, no es posible el establecimiento de escuelas secundarias generales o técnicas.
- Atender la demanda de educación secundaria en zonas semi-urbanas.
- Vincular la escuela telesecundaria con la comunidad, a través de actividades productivas, socioculturales, deportivas y de desarrollo comunitario.
- Proporcionar apoyos didácticos modernos a profesores de otras modalidades educativas del nivel, que deseen beneficiarse con ellos.
- Favorecer la cultura.

Esta modalidad fue incorporando sus propias experiencias y terminó por adaptarse a las características y necesidades del pueblo mexicano, creando un nuevo modelo con características propias. En el documento de Propuesta de Gestión Educativa de Calidad para Telesecundaria señala que para cumplir con sus propósitos parte de dos líneas:

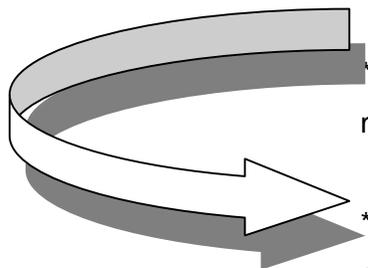
- **longitudinal**, tendiente a promover la adquisición de herramientas clave para el aprendizaje y para la asimilación de contenidos,

- **transversal**, donde lo que se aprende se relaciona con lo que se vive

⁴² CARRO Bello y otros..., Op. Cit. p.16

⁴³ Ibidem, Carro Bello y otros... p.17

Dichas líneas instrumentan la orientación de la educación en México hacia las personas y se traducen en el lema **"Educar para vivir mejor"** considerando lo siguiente:



* Los sujetos que interactúan como individuos, son: el alumno, el maestro, el director, y el padre de familia.

* Los grupos que interactúan son los estudiantes, el equipo docente, la sociedad de padres de familia y la comunidad.

La Telesecundaria parte de diversos referentes para entender las relaciones y los procesos que intervienen en el modelo y en el servicio educativo, enseguida se muestra un cuadro donde se representa las características del enfoque que posee el actual modelo educativo*.

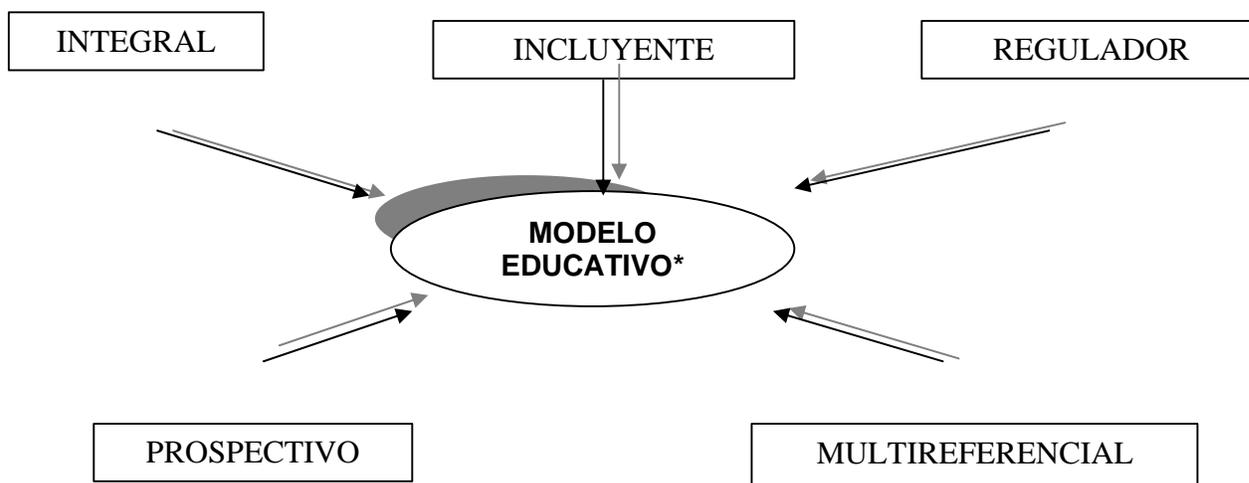


Fig.27

* El modelo educativo se caracteriza por analizar a la educación dentro de la sociedad, a la Telesecundaria dentro del sistema educativo y a la estructura escolar dentro de un conjunto de relaciones y de prácticas educativas concurrentes.

La metodología utilizada promueve el desarrollo de la habilidad de lectura de lectura en los estudiantes y le permite distinguir las características de la televisión educativa y de la comercial. Básicamente la metodología de este servicio puede definirse como:

“Un proceso interactivo, participativo y formativo entre alumnos, grupo, maestros, padres de familia, autoridades y miembros de la comunidad” En síntesis la **metodología comprende:**

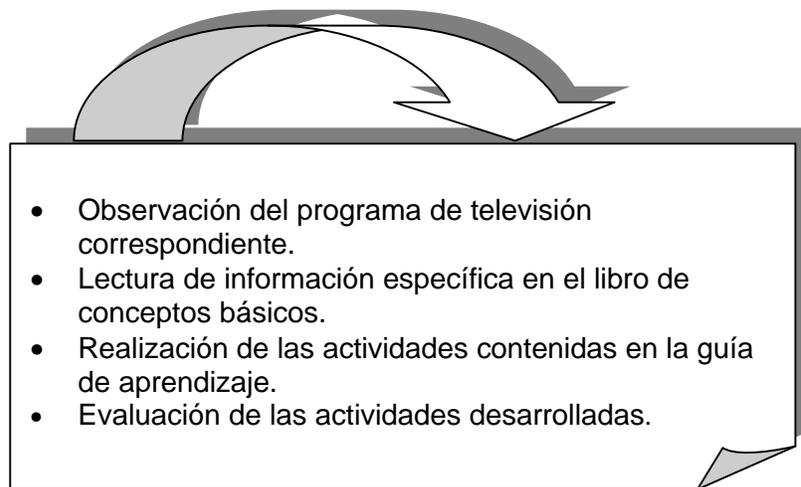


Fig.28

D) Cobertura

Desde el punto de vista cuantitativo, en la primera década de operación del servicio de Telesecundaria, se cubrió ocho entidades y se alcanzó una matrícula de 68 016 educandos, lo que significó un crecimiento de 935%. A partir de 1982, se inicia una extraordinaria expansión de este subsistema con la incorporación del servicio con administración estatal. Se firman los convenios y los acuerdos de coordinación entre el gobierno federal y los gobiernos de los estados.

La rápida expansión del servicio, adquiere mayor significado por el hecho de que el 90% de las escuelas están en el medio rural y, por tanto atienden a una población

escolar de extracción campesina e indígena, que por los medios convencionales, difícilmente tendría acceso a la educación secundaria.

De 1982 a 1995, “la matrícula se incremento a un 192.5% arrojando una inscripción estimada en el presente ciclo escolar de 686 360 alumnos, atendidos por, 33 679 maestros, en 11 788 planteles”⁴⁴. Distribuidos en todo el país. Para esos años las inscripciones de Telesecundaria representan apenas el 13% de la inscripción total de secundaria. En términos relativos el impulso que se le ha dado como una alternativa viable para proporcionar educación secundaria a la población demandante en pequeñas comunidades, ha permitido que se tenga un crecimiento de 19.6% anual. Desde su creación, la tasa media anual de crecimiento de dicha modalidad ha ido incrementando, en el siguiente cuadro se indica hasta 1995.

CUADRO 1: Tasa Media Anual de Crecimiento				
Periodo Escolar	Alumnos	Grupos	Escuelas	Maestros
1968	6 569	304	304	304
1995-1996	686 360	36 669	11 788	33 679
Tasa Media Anual	19.60%	20.20%	15.10%	19.60%

* Cfr.: El Documento del Departamento de Planeación y Apoyo Estatal de la Unidad de Telesecundaria.

Con respecto a otros indicadores que muestren su desarrollo, podemos hacer referencia a su eficiencia y a su eficacia de la Secundaria en México, los indicadores de eficiencia terminal, así como los índices de reprobación y aprobación muestran con claridad una parte del desafío a los que se ha enfrentado la escuela Secundaria, inmersa en ella la escuela Telesecundaria, en relación con la calidad educativa. De acuerdo con los informes de trabajo de la SEP, esta “modalidad se ha consolidado como una de las más eficaces para la ampliación de la cobertura y la búsqueda de la equidad en el acceso a la educación de este nivel”⁴⁵

⁴⁴ Documento del Departamento de Planeación y Apoyo Estatal de la Unidad de Telesecundaria.

⁴⁵ Cfr. QUIROZ Estrada Rafael. “Telesecundaria” en www.comie.org.mx. 15-02-04. p.221

ADRO 2: Matricula Educación Telesecundaria (1989-2000)⁴⁶

En
se

Educación Secundaria (Ciclos escolares)											
Concepto	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-2000 ²
Alumnos de alumnos											
Matrícula	4 267.2	4 190.2	4 160.7	4 203.1	4 341.9	4 493.2	4 687.3	4 809.3	4 929.3	5 070.6	5 264.1
<i>Por tipo de control</i>	4 267.2	4 190.2	4 160.7	4 203.1	4 341.9	4 493.2	4 687.3	4 809.3	4 929.3	5 070.6	5 264.1
Federal	2 995.5	2 912.1	2 869.9	443.6	443.7	442.8	444.7	442.1	443.0	423.0	421.6
Estatal y autónomo	931.6	940.2	952.7	3 416.4	3 556.2	3 713.1	3 912.5	4 032.7	4 143.1	4 271.9	4 442.8
Articular	340.1	337.9	338.1	343.1	342.0	337.3	330.1	334.5	355.2	375.7	399.7
<i>Por tipo de servicio</i>	4 267.2	4 190.2	4 160.7	4 203.1	4 341.9	4 493.2	4 687.3	4 809.3	4 929.3	5 070.6	5 264.1
General	2 559.1	2 493.1	2 447.5	2 436.4	2 488.6	2 533.8	2 595.1	2 609.8	2 640.4	2 659.2	2 689.7
Para trabajadores	119.7	105.1	94.9	88.1	85.0	78.8	74.8	69.0	63.5	59.7	56.2
Telesecundaria	453.7	470.1	484.8	512.7	558.6	618.6	690.7	756.7	817.2	913.6	1 043.4
Técnica	1 134.7	1 121.9	1 133.5	1 165.9	1 209.7	1 262.0	1 326.7	1 373.8	1 408.2	1 438.1	1 474.8

cuadro

presenta el número de alumnos atendidos por la Educación Media Básica, dentro de las clasificación por tipo de servicio, localizamos a la Telesecundaria, como podemos observar la matrícula que atiende esta por encima de la escuela secundaria para trabajadores pero por debajo de la general y de la secundaria técnica.

⁴⁶ SEP Informe de labores 1998-1999, México, SEP, 1999

Los más significativo del cuadro no es la cantidad de matrícula que atienden, sino la tendencia de crecimiento comparada con otras, en el período señalado la Telesecundaria duplica su matrícula, mientras que las otras modalidades apenas crecen 5.7% y 31.1%. "Con ello la Telesecundaria aumenta su participación en la matrícula de secundaria de 11.2% en 1990 a 19% en el 2000, en este año casi uno de cada cinco estudiantes cursó la secundaria en esta modalidad"⁴⁷

Esta creciente evolución de esta modalidad no se ha reflejado significativamente. Según Rafael Quiroz Estrada no existe gran apoyo para el desarrollo de su servicio, además tampoco existe el interés en la investigación educativa sobre educación secundaria en México, tan sólo existen escasos estudios sobre las perspectivas de la demanda de la educación secundaria y sobre la gestión del subsistema y las escuelas, así como de las relaciones entre la institución y los sujetos.

De las investigaciones realizadas en los últimos años, muy pocas se ocupan de la Telesecundaria y de los trabajos contemporáneos sobre este nivel educativo, algunas abordan temáticas que tienen que ver con la operación en las zonas rurales marginadas y otras sobre las oportunidades educativas de Telesecundaria y los factores que la condicionan.

En materia de financiamiento, de las investigaciones realizadas sobre telesecundaria, el producto más extenso fue publicado en 1982, se tratan de varios trabajos realizado por un grupo de estudios que se compilaron bajo el título Televisión y enseñanza media en México: el sistema nacional de telesecundaria (grupo de estudios sobre el financiamiento de la educación, 1982), tales trabajos ahora sólo sirven como referencia histórica, pero aún perduran los problemas que tiene que ver con su financiación. Con lo que respecta al financiamiento de la Educación Secundaria, en este nivel escolar se distinguen cuatro modalidades federales, las cuales ya se habían indicado en el cuadro anterior: la general, la técnica, la destinada a los trabajadores y la Telesecundaria.

⁴⁷ QUIROZ Estrada. Op. Cit. p.222

“Los promedios nacionales de cada modalidad”⁴⁸ se pueden comparar, para ellos es necesario construir un cuadro donde se pueda visualizar la diferencia que existe entre ellas.

CUADRO 3: GASTO POR ALUMNO EN NIVEL SECUNDARIA

Nivel Escolar	Gasto por alumno
Secundaria Técnica	(\$3 438)
Secundaria General	(\$2 515)
Sec. para trabajadores	(\$2 098)
Telesecundaria	(\$1 028)

Cfr. En: La obra de Latapí y Ulloa en: el financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo, p.105

Podemos interpretar el cuadro de la siguiente manera: el alumno de secundaria técnica es el más caro, le sigue el de educación general, después el de secundaria para trabajadores y por último el de Telesecundaria que gasta menos de la tercera parte que en el de la técnica y menos de la mitad que en la de la general; el gasto en el alumno de secundaria estatal está cerca del rango del de Telesecundaria. Cabe mencionar que el servicio que brinda la Telesecundaria se encuentra presente en poblaciones con índices y grados altos de marginación. Como lo muestran las estadísticas, el 70% de las escuelas Telesecundarias se encuentra en el medio rural y 30% en los medios suburbanos y urbanos.

⁴⁸ LATAPÍ Sarre Pablo y Manuel Ulloa Herrero. *El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo*, México, Fondo de Cultura Económica, 2000, p.105

E) Funciones de la Coordinación General de Telesecundaria

La Coordinación General de Educación Telesecundaria diseña e impulsa la aplicación de un *Modelo de Gestión*, que contribuya a definir las funciones y acciones que a cada nivel corresponden, para la búsqueda permanente de la calidad de los procesos, que en su conjunto tienden al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Las funciones* que tiene a su cargo son las siguientes:

DE OPREACIÓN Y SERVICIO	DE CAMPO TÉCNICO PEDAGÓGICO
<ul style="list-style-type: none">✓ Dar seguimiento a la dotación de equipo EDUSAT: Televisores, videocaseteras, libros de texto para Telesecundaria y la emisión de la señal EDUSAT.✓ Gestionar y promover el mejoramiento constante del servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar y actualizar normas pedagógicas, materiales y métodos educativos.✓ Integrar normas, métodos e instrumentos para evaluar los aprendizajes.✓ Diseñar contenidos para programas de televisión educativa.✓ Generar criterios para la capacitación, actualización y superación docente.✓ Proponer la incorporación de las normas pedagógicas y métodos educativos.✓ Capacitar y actualizar a los equipos técnico – pedagógico y proporcionar asesoría como apoyo técnico.

Fig.30

* Entre otras funciones como de supervisión y control se encuentra la de evaluar el servicio educativo, verificar el cumplimiento y aplicación de las normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos y auxiliares didácticos para Telesecundaria.

F) Actividades administrativas del equipo técnico - pedagógico*

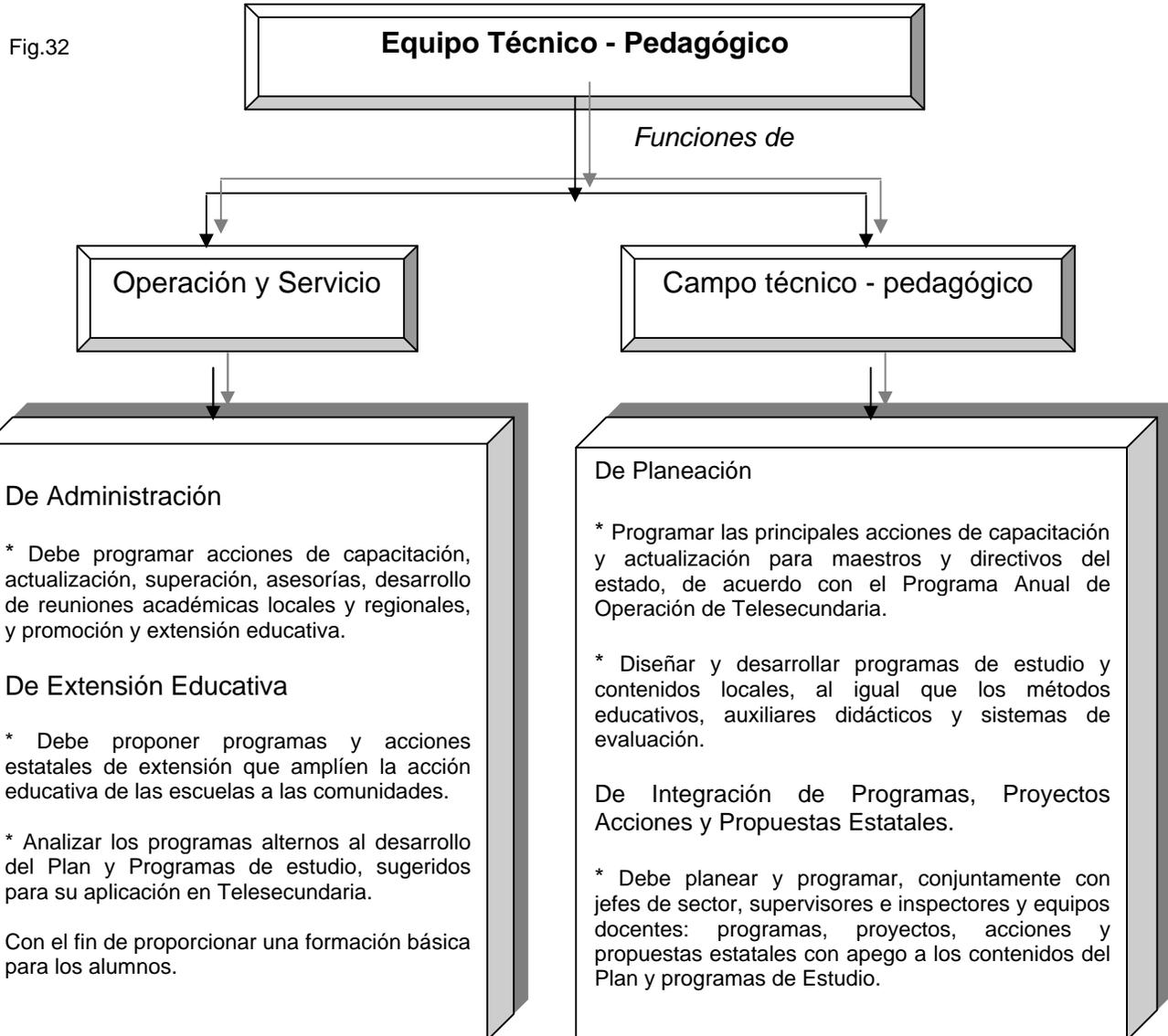
Se encuentra integrado por personal técnico dedicado al apoyo de docentes, directores, supervisores y jefes de sector. Su relación con otras áreas, instituciones o figuras es la siguiente:

ÁREA, INSTITUCIÓN O FIGURA	RELACIÓN O FUNCIÓN
Jefe del Área Responsable de Telesecundaria en la entidad	Vertical Planea y desarrolla los proyectos y acciones del campo técnico-pedagógico de Telesecundaria en la entidad.
Coordinación de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio en el Estado	Horizontal En coordinación con esta área, prepara alternativas estatales para la actualización y capacitación de maestros de Telesecundaria en el estado.
Coordinación General De Telesecundaria	Horizontal En coordinación con esta institución desarrolla las Funciones de formación permanente. De esta institución recibe capacitación y actualización.
Jefe de Sector	Horizontal En coordinación con esta figura, desarrolla las funciones Del campo técnico-pedagógico, y proporciona a estas figuras apoyo y asesoría.
Supervisor e Inspector De Zona	Horizontal En coordinación con esta figura, desarrolla las funciones del campo técnico-pedagógico de acuerdo con los criterios de la Gestión Educativa de Calidad. Proporciona a esta figura capacitación, actualización, asesoría y apoyo para el desarrollo de sus funciones.
Director	Horizontal Proporciona a esta figura actualización, capacitación y apoyo Para el desarrollo de sus funciones.
Maestro	Horizontal Debe desarrollar las funciones desde el punto de vista de la Gestión Pedagógica de Calidad. Debe tener conocimientos de la naturaleza y características de la organización escolar, como del trabajo en equipo.

Fig.31

* Cfr. en Carro Bello y otros..., Op. Cit., p.27

En relación con la Coordinación General de Telesecundaria, el equipo técnico pedagógico integrado por las figuras mencionadas en el cuadro anterior, debe programar acciones y tiene a su cargo diversas actividades. Para abreviar dichas “funciones de operación y de servicio”* y las que tiene que ver son el campo técnico-pedagógico se puede construir un cuadro que explique de manera clara y concreta cada una de ellas.



* Ibidem, p.28

* Los datos se obtuvieron del documento de Carro Bello en el documento de Propuesta de Gestión de Calidad y cada una de las funciones mencionadas deben llevarse a cabo en equipo.

G) Atribuciones y acciones de los supervisores, inspectores y directores

En cuanto a los supervisores e Inspectores Escolares de acuerdo con las bases de datos integrados con información proporcionada por la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto de la SEP, en ciclo escolar 1998-1999, la figura del supervisor e inspector esta presente en todos los estados, “las funciones de operación y servicio, de campo técnico y de supervisión y control”⁴⁹ se pueden sintetizar de la siguiente manera.

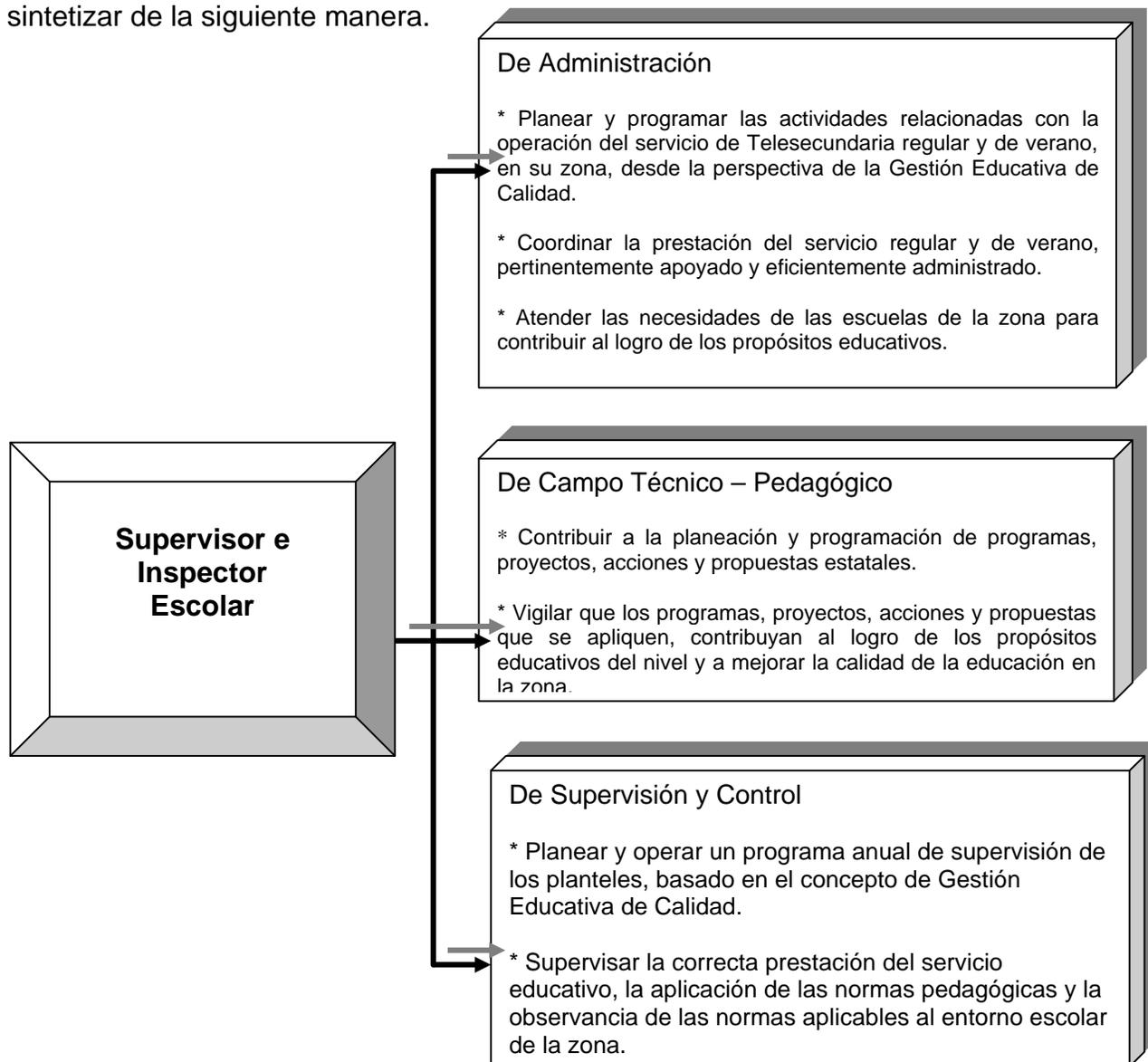


Fig.33

⁴⁹ Ibid. p.34

Después de haber citado las principales atribuciones que tiene a su cargo el equipo técnico – pedagógico, es forzoso nombrar las funciones específicas que tiene a su cargo un director de la escuela Telesecundaria, para ello recurrimos al manual del director de dicha modalidad, para extraer datos que nos permitan construir una visión integral y general acerca de este cargo, que suele ser de gran importancia para el quehacer educativo de cada escuela.

1 Actividades que realiza el director del plantel de Telesecundaria

El director del plantel de Telesecundaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública. Con base a la revisión y análisis de los manuales y demás disposiciones que rigen tanto la organización como la operación del órgano y del puesto de director, a continuación se presentan las funciones de este órgano y la definición, propósitos, funciones específicas de acuerdo a las materias administrativas que competen a su cargo, para ellos podemos representarlas en el siguiente cuadro.

<i>“Funciones de la Dirección”⁵⁰</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades a desarrollar en la escuela telesecundaria, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos por el servicio que se imparte y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.➤ Determinar y establecer las estrategias de operación para el logro de los objetivos del plantel así como de difundir normas y lineamientos establecidos.➤ Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, normas técnico-pedagógicas y administrativas.➤ Realizar las gestiones que permitan dotar al plantel de recursos humanos y materiales como de servicios necesarios para su operación.➤ Ejercer el presupuesto de ingresos propios y presentar la documentación.

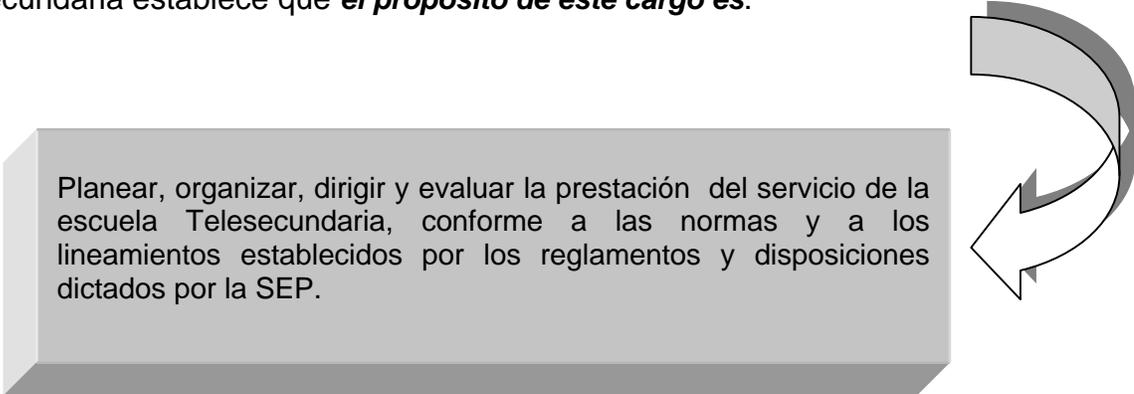
Fig.34

⁵⁰ Las funciones de dirección que aparecen en este cuadro se sintetizaron de: ***El Manual del Director del Plantel de Educación Telesecundaria***, México, SEP, 1987, p.17-18

Entre otras funciones de dirección se encuentran las de:

1. Proponer ante la Coordinación General de Telesecundaria o Dirección de Telesecundaria en el caso de los planteles del DF, el presupuesto estimado de ingresos propios del plantel.
2. Propiciar un ambiente cordial y agradable al trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.

Las funciones específicas del puesto de director* del plantel de Educación Secundaria por Televisión deben perseguir un propósito; el manual de organización de la escuela Telesecundaria establece que **el propósito de este cargo es:**



Planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio de la escuela Telesecundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por los reglamentos y disposiciones dictados por la SEP.

Fig.35

En materia administrativa en el manual de organización, el director tiene asignada una serie de funciones específicas que se encuentran clasificadas en materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

Al revisar los documentos oficiales que tratan acerca de las tareas que debe desempeñar, podríamos afirmar que el director no debe perder de vista que el propósito de la primera fase del proceso administrativo, como se había señalado en el capítulo I es la de establecer objetivos, metas y políticas que guían el desarrollo de las actividades y prever los recursos humanos, materiales y financieros.

* Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, como el lugar donde se trabaje, con los principios que orienten su acción y con los objetivos de la escuela en particular. Su labor más importante debe ser el relacionado con la orientación académica y el mejoramiento del currículo, alrededor de éstas giran todas las demás.

Como lo señala el Manual del Director del Plantel de Educación Básica, con lo que respecta a Planeación, en esta fase, una de las acciones sustantivas “es aquella en la que el director determina el número de visitas de orientación y evaluación que va a llevar a cabo durante el ciclo escolar, en las cuales verifica que tanto los educadores y educando cuenten con los materiales y didácticos necesarios”⁵¹, así como de orientar al docente en el desarrollo de la metodología, de los planes y programas de estudio.

Dentro de la etapa de la planeación el director también puede determinar el número de reuniones de orientación técnica pedagógica, en las cuales pueda difundir el contenido de los planes y programas de estudio.

A continuación sólo se presentan aquellas facultades y actividades que debe realizar en materia de planeación las cuales podemos reducir en el siguiente cuadro*.

- En materia de Planeación:
- Debe elaborar el programa anual de operación del plantel.
 - Captar la información sobre la demanda de servicios educativos del plantel y proponer al inspector de zona el número de grupos por grado con el que puede operar la escuela.
 - Integrar la información estadística y de operación del plantel y proporcionarla al inspector de zona, cuando le sea solicitada
 - Elaborar el programa anual de requerimientos para la operación del plantel y proporcionarla al inspector de la zona
 - Diseñar el proyecto escolar con ayuda de los demás integrantes del equipo técnico – pedagógico.

* Cfr. En: **El Manual del Director del Plantel de Educación Telesecundaria**, pp.19-20

Fig.36

⁵¹ Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, **Guía del Director Escolar**, Oaxaca, IEEPO, 2002, p.73

* El cuadro anterior es muestra de lo que en materia de planeación el director realiza, las actividades señaladas servirán para que en el tercer capítulo después de haber realizado un diagnóstico institucional, triangulemos los datos obtenidos con lo que a lo largo de este segundo capítulo se ha mencionado. El término triangulación tienen que ver con una confrontación y verificación de la información.

En general podemos decir que las actividades que desempeña el director en materia planeación presuponen respuestas adecuadas a los siguientes cuestionamientos:

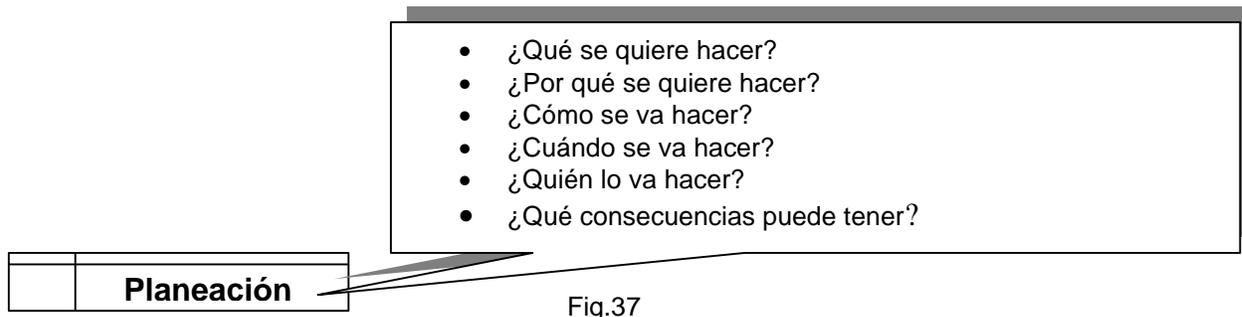


Fig.37

Entre otras principales funciones debe difundir entre el personal docente las normas y lineamientos que se establezcan en materia técnico – pedagógica, además de orientar y asesorar al personal docente en la aplicación del plan y los programas de estudio, así como la tecnología educativa en cada una de las áreas.

Para dar atención a las acciones antes mencionadas, el director* debe llevar a cabo actividades destinadas a detectar los problemas de capacitación, actualización y profesionalización del personal a su cargo, así como prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros con la finalidad de plantear alternativas de solución a los problemas.

El director también debe informar sobre las deficiencias detectadas por el personal docente, los alumnos y el mismo en los materiales didácticos (guías de estudio y programas de televisión).

Con respecto al control escolar debe autorizar la inscripción de los alumnos que cumplan con los requisitos establecidos, debe difundir entre el personal docente y administrativo del plantel las normas y lineamientos para el desarrollo de las actividades de control escolar y verificar su cumplimiento.

* De acuerdo con LEMUS Luis Arturo en su obra Administración, ***Dirección y Supervisión de Escuelas***, Buenos Aires, Kapelusk, 1975, el director debe cubrir ciertas cualidades, traducidas al tiempo actual, estas cualidades tienen que ver más con las competencias laborales que desarrolle y aplique.

Una de las funciones que tiene a su cargo y que a veces puede obstaculizar su trabajo cotidiano es la revisión y firma de la documentación oficial referente al control escolar expedida por el plantel. En materia de asistencia y extensión educativa debe promover la realización de actividades cívicas, sociales, deportivas y culturales en el plantel conforme a las normas y lineamientos aprobados, con lo que concierne a recursos materiales y financieros debe presentar oportunamente al inspector de la zona el formato con la descripción de necesidades materiales del plantel además de vigilar que se mantengan actualizados la tarjeta de control global de bienes muebles y el inventario de materiales de consumo de la escuela.

Como hemos expuesto, son muchas las responsabilidades que se le atribuyen a un director, pero para llevarlas a cabo es necesario un trabajo colectivo y colegiado que permita el buen funcionamiento del servicio. Podemos decir en pocas palabras que dentro de las cualidades profesionales debe encontrarse la de poseer una aptitud intelectual, una personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los maestros y demás integrantes acepten y busquen su asistencia y orientación.

Actualmente la escuela Telesecundaria debe trabajar con apego a un modelo de Gestión Educativa de Calidad, para describir en qué consiste esta manera de trabajo es conveniente definir los elementos que la integran. La escuela Telesecundaria se encuentra inmersa en el medio de la modernización de la educación básica, por ello es fundamental reconocer que aún perduran una serie de problemas tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos donde el término calidad toma mucho mayor fuerza.

H) Modelo de gestión escolar en Telesecundaria

Actualmente la Escuela Telesecundaria se encuentra trabajando bajo un modelo de gestión, que contribuya a definir las funciones y acciones que a cada nivel corresponden para la búsqueda permanente de la calidad de los procesos y servicios que en su conjunto tienden al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En el Programa Nacional de Educación, Tercera parte que trata sobre el educación básica señala lo siguiente: “Una educación básica de buena calidad no es solamente una demanda social, sino también constituye también una condición para un desarrollo nacional, justo y equilibrado”. Para ello se requiere de escuelas que funcionen como unidades educativas donde el logro de los aprendizajes se asuma como tarea y responsabilidad colectiva.

Para hablar de Gestión Educativa de Calidad en Telesecundaria es conveniente hablar primero del término gestión, para después referirnos la gestión educativa y escolar respectivamente, para ello es necesario recurrir a diversos autores que tratan acerca del estudio de la gestión.

El término gestión está basado en una interpretación de la acción o bien, una teoría particular de la acción como lo señala Juan Casassuc, en *“Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos”* con base a su estudio nos dice la aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación, las comunidades locales, los sectores productivos, sindicales entre otros, han llevado al sistema educativo a una definición donde el estado pierde el Monopolio y actualmente podemos presenciar el cambio de rol del Estado Nacional en el ámbito de la educación, aquí la más significativa diferencia es la situación del proceso de desconcentración y descentralización mediante el cual se ha transformado la administración del estado, poniendo énfasis en los municipios.

Todo lo anterior ocurre y como lo reafirma Casassuc dentro de un contexto de políticas educativas específicas, pero dentro de ellos es posible también identificar procesos más profundos en las tendencias históricas de la sociedad. Estos son los que se denominan “procesos de gestión”⁵² son objeto de estudio y Casassuc los analiza ligeramente bajo los modelos conceptuales que los configuran.

⁵² Cfr. En: CASASSUC Juan, “Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” en: La **gestión en busca del sujeto. Seminario Internacional -reforma de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa-**, Santiago (Chile), 13-14 Nov. 1997, pp.14-27

Desde la base de su estudio una primera precisión que tiene que ver con la idea de la gestión: la planificación y la administración, cada una de ellas se empleaba por separado, la primera consistía en planear, fijando objetivos y determinando las acciones que has que seguir, por otro lado la segunda se refiere a las personas que son las encargadas de ejecutar las acciones predeterminadas. Dicha separación ha dejado de tener validez conceptual, por ello es mejor integrar a ambos procesos en la noción de gestión, luego entonces, cuando decimos “gestión” estamos refiriéndonos tanto al proceso de planeación como a la administración de lo diseñado.

Después de haber profundizado un poco sobre el término gestión, Casassuc propone una definición:

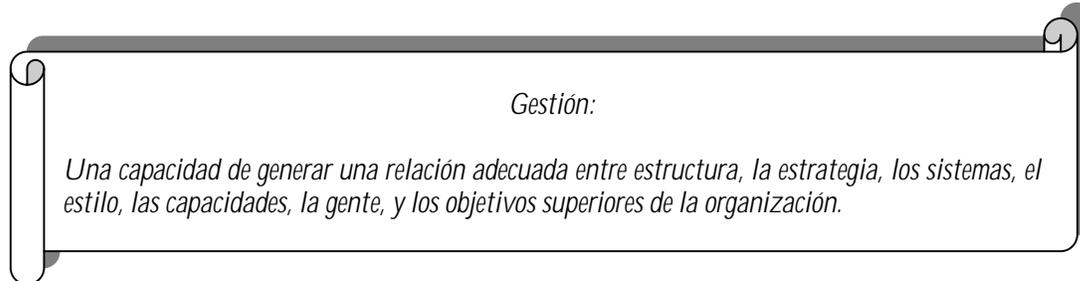


Fig.38

La gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea, dándole un enfoque de identidad de una organización muestra a la gestión como la generación de recursos y procesos para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

Para Serafín Antuñez un primer uso de la noción de la gestión es aquel que se refiere a esta como un sinónimo de administración de una organización es por eso que se ha comparado con la administración, punto que ya ha sido explicado con Casassuc, sin embargo la administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de racionalizar los recursos y su función sustantiva es dar a conocer la imagen de una empresa organizada.

Otro uso de la palabra gestión se aplica a un enfoque metodológico diferente que incorpora el término autogestión, para explicarlo Antuñez señala que “en este caso la gestión no se ajusta a la administración sino que se aproxima más al de dirección y de gobierno entendidos como una capacidad de generar procesos de transformación de la realidad”⁵³ ésta noción conlleva además a la idea de participación colectiva por parte de los miembros en una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación de la acción que se construye

Como bien sabemos existen diversas concepciones del término gestión así como de su aplicación, para ello se han obtenido fundamentos teóricos que nos ayudaran a construir una base sólida para llegar a un punto más específico a la gestión educativa en nuestro país. Además nos dan una explicación acerca de la dinámica internacional, donde los sistemas educativos se han visto fragmentados y para recuperar su credibilidad y recobrar la calidad en su servicio se han diseñado nuevos programas que eleven el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que cada vez más se incrementa la necesidad que la educación básica responda a las exigencias que se van presentando y al mismo tiempo contribuya al bienestar social.

Conforme a lo anterior, podemos darnos cuenta que la educación comienza a operar como un sistema social autónomo y no se aísla de los cambios en los enfoques administrativos porque surge la necesidad de retomar sus objetivos centrales y cumplir cabalmente con su servicio. A esto Pilar Pozner argumenta que las expectativas y demandas de la sociedad sobre la escolaridad son cada vez más altas.

Al sintetizar algunos conceptos que aportan algunos autores como Pilar Pozner y Casassuc podremos adentrarnos de manera más directa al estudio de la gestión educativa y escolar, por lo que podemos presentar la conceptualización de cada uno de estos términos que servirán para deducir como ha influido este nuevo modelo de gestión en la educación básica en particular en la modalidad de Telesecundaria.

⁵³ ANTUÑEZ Serafín, *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona, Universidad de Barcelona, 1997, p.59

1 Gestión Educativa

La Gestión Educativa es el conjunto articulado de acciones, decisiones, y políticas, que prueban y posibilitan el logro de los propósitos educativos. Estas decisiones, acciones, políticas son planteadas por distintos agentes en distintas agencias en distintas escalas: en la escuela, lo harán los directivos con la participación de los docentes, en la zona o sector quienes tomen las decisiones

2 Gestión Escolar

Los conceptos de gestión y educación se encuentran estrechamente relacionados, ya que en el ámbito educativo se generan procesos para la obtención de resultados mediatos al término de un grado escolar, los cuales forman parte de un proceso mayor dirigido a la satisfacción de las necesidades de aprendizaje, al término del nivel.

El proceso de organización y administración que se realiza en la escuela se conoce como gestión escolar, este tiene como premisas principales la participación democrática, la autonomía, el liderazgo, la planeación y organización escolar y por último la evaluación escolar.

Al realizar una comparación de la administración tradicional con este nuevo modelo de gestión podremos darnos cuenta que el desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, asimismo combatir las prácticas rutinarias heredadas del modelo burocrático. Los retos que enfrenta hoy la educación surgen de la urgencia de retomar sus objetivos centrales y cumplir íntegramente con sus funciones.

“En América Latina se trabaja arduamente en la implantación del nuevo modelo”^{*} y en su preparación se han revisado una gran gama de instrumentos y técnicas de los enfoques prospectivos, estratégicos y de calidad total. En nuestro país el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 señala que la escuela es el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje, para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permitirá un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía.

De acuerdo con “Pozner la Gestión Escolar”⁵⁴

- ❖ Interviene sobre la globalidad de la institución
- ❖ Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- ❖ Incorpora a los sujetos de la acción educativa
- ❖ Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

La gestión escolar se puede definir como el conjunto de acciones, relaciones entre sí, que emprende el equipo docente en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y para la comunidad.

Fig.39

OBJETIVO



Es centrar y focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y Jóvenes



DESAFÍO

Es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

* Objetivo que señala Pilar Pozner en “Gestión Educativa Estratégica” p.1

^{*} Este Modelo de Gestión ha sido aplicado tanto en el nivel de los ministerios nacionales y provinciales, como en las municipalidades y escuelas de Argentina, Chile y Venezuela.

⁵⁴ POZNER de Weinberg Pilar, “La Gestión Escolar” en **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**, Buenos Aires, AIQUE, 1997. p.69.

Sylvia Schmelkes afirma que “la gestión escolar requiere siempre de un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable debe tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela”⁵⁵ Aunque no hay que confundirnos, pues la gestión escolar no se reduce a la participación del director, sino que debe estar relacionado con el trabajo de todo el personal.

La gestión escolar busca traspasar el ámbito del aula y de la escuela, extendiendo su acción a la comunidad en general con el propósito de generar espacios democráticos y participativos. Después de haber revisado diversas obras de gestión escolar puedo sintetizar sus propósitos fundamentales de la siguiente manera:

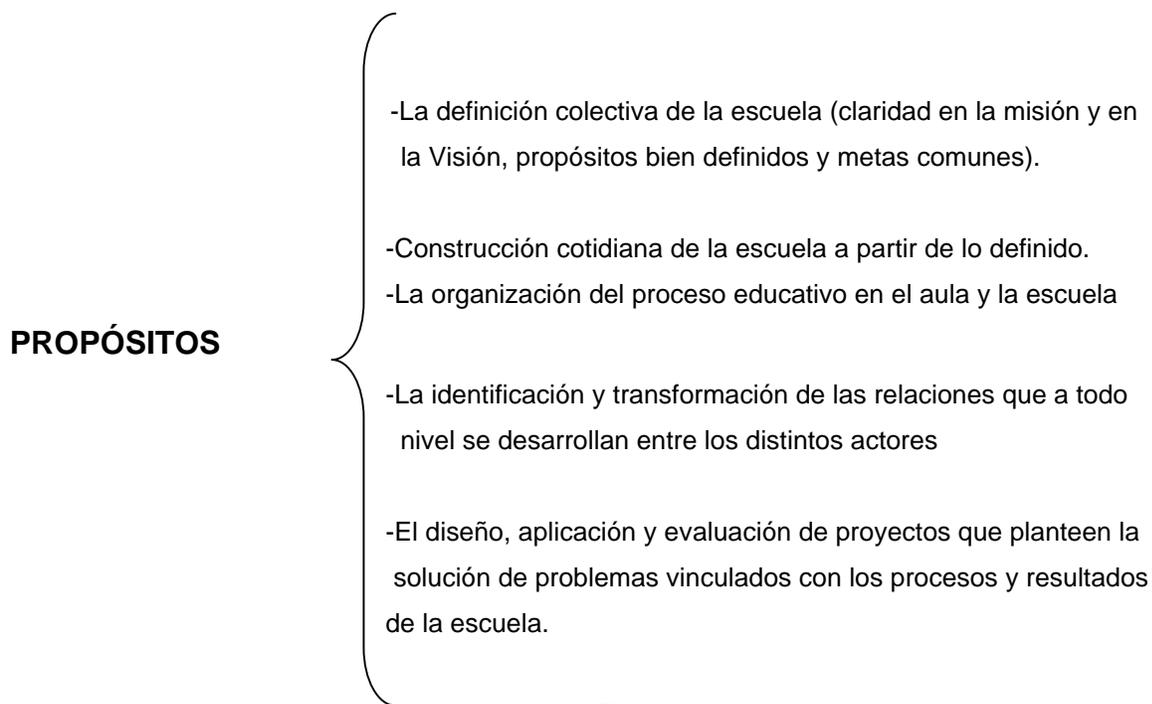


Fig.40

* Los propósitos que se presentan en el cuadro sinóptico corresponden a la síntesis que se realizó de los diversos autores como Pilar Pozner, Juan Carlos Casassuc, Sylvia Schmelkes y Serafín Antuñez.

⁵⁵ SCHMELKES, Sylvia, *Calidad en la educación y gestión escolar. Ponencia en el seminario México-España*, Querétaro, 1996.

I) La Calidad Educativa en Telesecundaria

En México una de las prioridades es la de mejorar la calidad educativa y, para ello se debe contar con escuelas de calidad, lo anterior no significa que ahora no se eduque de manera adecuada o que ningún proceso sea de calidad.

El fortalecimiento de calidad educativa es un proceso intencionado, sistemático y ordenado de mejora continua, cabe mencionar que no se logra de un día para otro, ni con el esfuerzo aislado de algunas personas. Para poder llegar a un fortalecimiento de la calidad es indispensable que se generen las condiciones institucionales para la adecuada prestación del servicio, así como de personas que de manera individual y colectiva posean un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores.

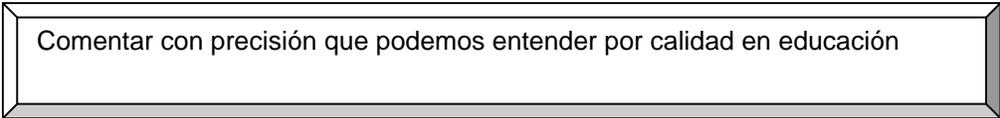
Para iniciar este apartado es forzoso definir a la calidad. La calidad es un término que se usa comúnmente como cualidad de un servicio, en muchas ocasiones no se asocia con los procesos educativos. En diversos documentos internacionales se marca que todos los seres humanos tenemos derecho a la educación, y que ésta debe contribuir al desarrollo del potencial de cada persona, debe prepararla para la vida y para el trabajo además de aportarle herramientas para que participe activamente en la sociedad. Cada uno de estos propósitos corresponden a cada sistema educativo y cada nivel, al cumplir con ellos se puede decir que se está *educando con calidad*.

En términos generales, la calidad se entiende como el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la cualidad de satisfacer las necesidades y expectativas del usuario. En el artículo de Raúl Bolaños de la revista Educación, editada por la SEP, señala que “una de las grandes preocupaciones para quienes planean o dirigen la educación nacional, es encontrar los caminos idóneos para mejorar la calidad educativa”⁵⁶ la cual es compartida por numerosos investigadores en procesos educativos.

⁵⁶ BOLAÑOS Martínez Raúl, “La calidad de la educación para el siglo XXI” en Educación, N.53, México, 1998, p.59

En diversas investigaciones se ha recurrido a la filosofía de la calidad total, discutida en México en 1991 en el congreso internacional de la calidad total, en donde se concluyó que para alcanzar la calidad no es necesario hacer grandes cambios, sino hacer pequeñas mejoras en todas las áreas y procesos, aunque no hay que olvidar la participación inteligente del director y de los maestros.

La calidad solamente se podrá incrementar integrando círculos de calidad, éstos los podemos interpretar como la unificación de equipos, capaces de elaborar planes de trabajo, para reafirmar lo anterior es pertinente citar a la Mtra. Sylvia Schmelkes quien señala que la revisión de la calidad educativa, no puede, ni debe iniciarse, si no se reconocen previamente los numerosos problemas en los procesos educativos; por tal motivo es conveniente:

- 1 Comentar con precisión que podemos entender por calidad en educación

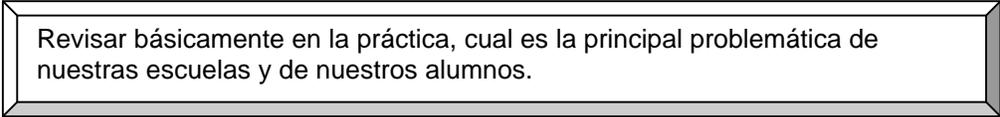
- 2 Revisar básicamente en la práctica, cual es la principal problemática de nuestras escuelas y de nuestros alumnos.

Fig.41

En la educación básica, en particular la modalidad de hemos estado estudiando a lo largo de este segundo capítulo; Telesecundaria, en términos generales comparte el conceptos de calidad como algunos especialistas la han concebido; “la facultad de proporcionar a lo alumnos el dominio de diversos códigos culturales, que buscan dotarlos de la habilidad para resolver problemas, desarrollar en ellos valores y actitudes acordes con nuestras aspiraciones sociales”⁵⁷ un propósito que coincide con dicha concepción de calidad, es que el servicio de telesecundaria debe capacitar a sus estudiantes para una participación activa y positiva en las acciones diarias de una vida Ciudadana y democrática.

⁵⁷ Cfr. En: SCHMELKES Sylvia, **Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas**, México, SEP, Biblioteca para la actualización de maestros, 1992, p.13

Por lo que es indispensable regresar a la Fig.22 donde se muestran las principales características del modelo educativo que actualmente rige a las Telesecundarias.

1 Criterios globales de la calidad en Telesecundaria

El análisis de los sistemas educativos se obtiene a partir de criterios de calidad globales y específicos, por ejemplo en la eficiencia y la eficacia de la educación básica en México, los indicadores de eficiencia terminal, así como los índices de deserción y reprobación muestran con claridad una parte del desafío que se enfrenta en relación con la calidad educativa.

A partir de los criterios de calidad y otros datos podemos plantear diversas preguntas como las siguientes:

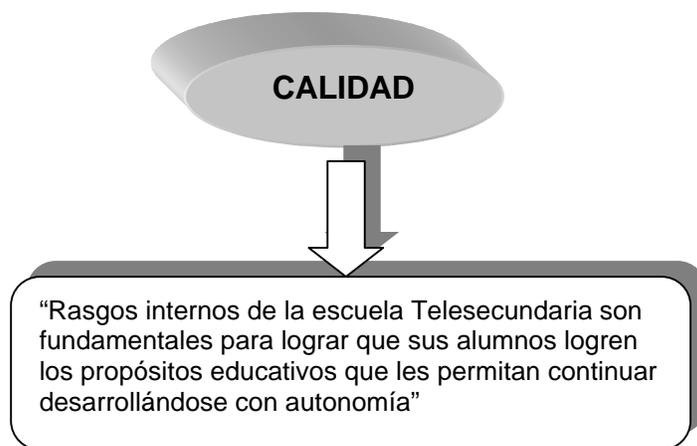
- ❖ ¿Por qué no se cumplen los propósitos educativos?
- ❖ ¿Por qué los alumnos no aprenden?
- ❖ ¿Por qué no se brindamos en todas las escuelas una educación de calidad?

Para la escuela Telesecundaria se piensa que los resultados de la educación están determinados, o se relacionan por el medio donde se ubica una escuela, así como de las características de la población que atiende, para sostener dicha afirmación, vuelvo a retomar a Schmelkes que analiza la influencia del aspecto socioeconómico y del capital cultural en los resultados educativos, pues para ella efectivamente existe una gran influencia de estos factores sobre la calidad educativa.

Diversos estudios muestran lo siguiente “que el estatus socioeconómico familiar es un determinante importante, a veces considerado como el principal del acceso, la permanencia y la calidad educativa”⁵⁸ mismas que reproducen las desigualdades. En la educación Telesecundaria esta conclusión⁵⁹ abre otra perspectiva al respecto, la cual se puede representar de la siguiente forma:

⁵⁸ SCHELMELKES Sylvia, La calidad de la educación primaria, estudio de 5 regiones del estado de Puebla, México, Centro de Estudios Educativos, 1993, p.15

⁵⁹ Afirmación tomada de Carro Bello y otros... Op. Cit. p.70



J) Planeación Estratégica situacional en el trabajo al interior de escuela Telesecundaria

A partir del 2001 el modelo educativo de Telesecundaria adoptó un nuevo modelo de gestión, ahora su servicio debe regirse a través de la Propuesta de Gestión Educativa de Calidad, en este documento fue elaborado en la Secretaría de Educación Pública por la Coordinación General de Educación Telesecundaria, de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, esta dirigido para los directivos, pero cabe mencionar que todo el personal que labora dentro de la institución debe conocer su contenido.

En el tercer capítulo del documento de propuesta, se plasman las herramientas para una gestión educativa de Calidad en Telesecundaria, dentro de ellas se encuentra la PE, en este caso es nuestro objeto de estudio.

Desde esta orientación, la PE no trata de dirigir a la institución, sino de orientar su proceso de mejora continua. Para realizarla la escuela, la zona, el sector o la unidad administrativa deben “contar con los diversos elementos”⁶⁰, para representarlos se ha construido la siguiente figura:

⁶⁰ Secretaría de Educación Pública, “Plan Estratégico de Transformación Escolar” en Escuelas de calidad, Guía-PEC, 2003-2004, México, SEP, p.47

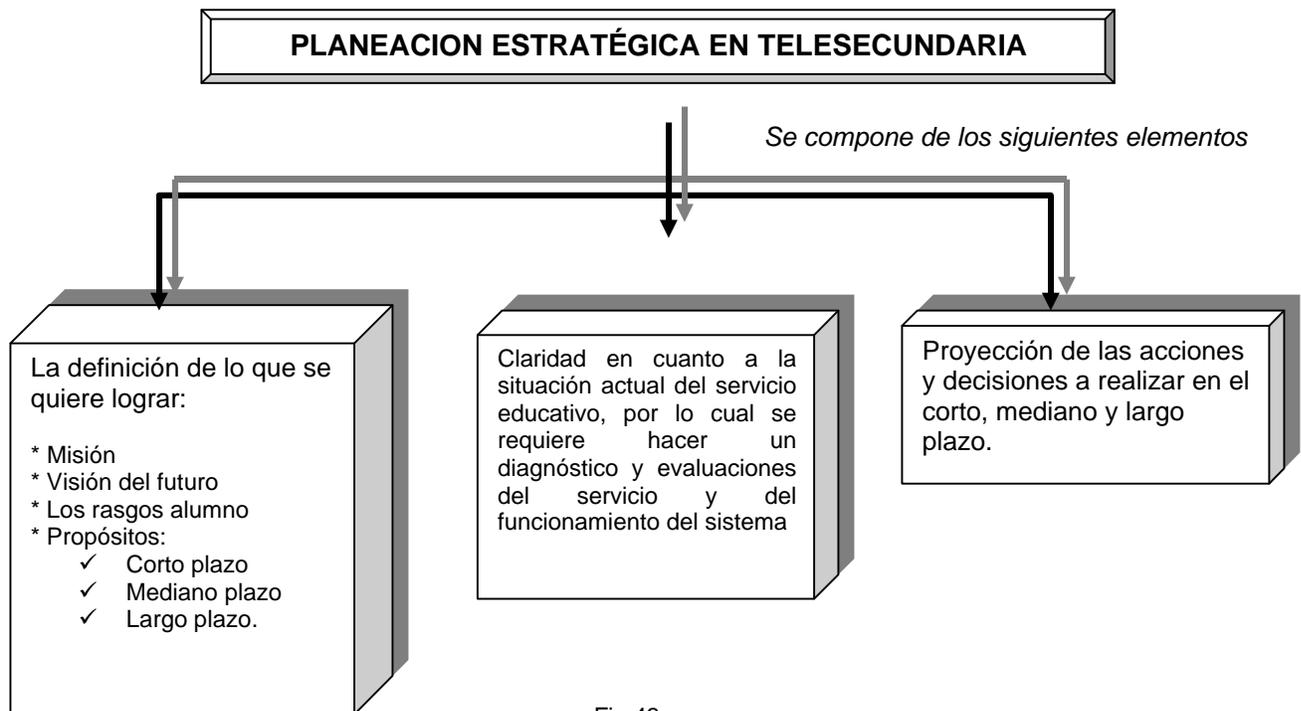


Fig.43

Para el trabajo diario de la escuela Telesecundaria, la PE debe ser considerada como un instrumento, se debe basar en el método científico, donde se apliquen procedimientos estadísticos y haga uso de diversas herramientas de diagnóstico y toma de decisiones como:

- ❖ Diagramas de flujo
- ❖ Gráfica de Pareto
- ❖ Diagramas causa-efecto
- ❖ Diagramas de árbol
- ❖ Gráficos sobre uso de tiempo.

De acuerdo con la Coordinación General de Telesecundaria, la PE se expresa en los proyectos escolares y en los planes anuales de trabajo, en los cuales se organizan las actividades de las escuelas (académicas, administrativas, cívicas y culturales) sin olvidar una visión estratégica, es decir, los resultados que se quieren lograr a largo plazo.

El fundamento esencial del proceso que lleva a cabo la PE en Telesecundaria es el compromiso de todos para lograr metas compartidas, esto significa que la calidad educativa se emplea en cada escuela, con el compromiso de todos para el mejoramiento de los procesos y en la rendición de cuentas, así como con la participación colectiva en la definición de metas, visiones y valores comunes. Por tal motivo se ha sintetizado en la siguiente figura los requerimientos* para llegar a una gestión educativa de calidad.



Fig.44

En pocas palabras, es indispensable que en las escuelas y en las unidades administrativas exista un trabajo colegiado, mismo que parta de la relación profesional y coordinada de personas que trabajen a favor de un mismo propósito.

1 El trabajo colegiado en Telesecundaria

Uno de los propósitos de este apartado es dejar claro la importancia del trabajo colegiado, ya que debe ser considerado por cada uno de los agentes de la educación como una herramienta indispensable de la gestión educativa de calidad.

La escuela debe funcionar como unidad, es decir como una institución con propósitos comunes, porque sólo de esta forma es posible ofrecer a las jóvenes una experiencia educativa congruente y consistente.

* Para lograr una gestión educativa de calidad en el trabajo diario en las escuelas telesecundarias se demanda de los siguientes elementos, los cuales servirán de base para efectuar un comparación entre lo que se encuentra establecido y en lo que en la practica se implementa

Al hablar de escuela Telesecundaria como unidad nos referimos a que se va desarrollando un compromiso de todos en el logro de los propósitos comunes, aquí la misión y la visión deben articular el esfuerzo de todos.

En el documento de Namó de Mello, acerca de las nuevas propuestas para la gestión educativa advierte lo siguiente “un modelo de gestión para la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje, debe tener como punto de partida una reorganización que incluya el sistema educacional”⁶¹ con el fin de fortalecer la unidad escolar y para lograrlo es necesario mantener equipos de trabajo con propuestas de trabajo de colaboración.

Para un buen trabajo de equipo es importante que se den las siguientes características, “de acuerdo con Luis Arturo Lemus son”⁶²:

- ❖ Definición clara de un objetivo común.
- ❖ El equipo debe estar motivado.
- ❖ Las líneas de autoridad y responsabilidad deben estar claramente determinadas.
- ❖ Los canales de comunicación deben estar debidamente establecidos.
- ❖ El liderazgo debe descubrir y utilizar al máximo, la habilidad creadora de cada miembro y ser capaz de estimularlo para el trabajo en cooperación.

2 El proyecto escolar

El proyecto escolar es una herramienta con la que cuentan maestros y directivos para planear las acciones, el cual tiene como función darle solución a algunos problemas de calidad que enfrenta la escuela en la cual trabajan, desde una perspectiva estratégica de la planeación.

⁶¹ NAMO DE MELLO Guiomar, Nuevas propuestas para la gestión educativa, biblioteca de actualización del maestro, México, SEP, 1998, p.37

⁶² LEMUS Luis. Op. Cit. p.56

La acción de proyectar, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua⁶³ tiene tres acepciones:

- ❖ Lo que se lanza hacia delante y a la distancia
- ❖ Idear, tratar, disponer y proponer un plan para ejecutar algo
- ❖ Anticipar una idea o una representación más clara del futuro, lo que permite identificar vías y otras alternativas para llegar a construir ese futuro.

Por consiguiente podemos deducir que el concepto de proyecto tiene que ver con dos componentes fundamentales, el primero se refiere a la creatividad e inventiva, esta última tiene que ver con un sueño, un deseo, utopía y esperanza, el segundo elemento se refiere a un componente de acción y organización, mismos que son necesarios para diseñar y construir un futuro deseable y posible. Un proyecto educativo debe tener un sentido significativo, el cual debe traducirse y concretarse en una propuesta articulada de modalidades alternativas de acción, además debe poseer una racionalidad organizativa, su fundamento es meramente filosófico y posteriormente es programático a partir de la traducción estratégica de los fines y objetivos.

Después de haber revisado la Antología de Gestión Educativa podemos definir al “proyecto escolar”⁶⁴ de la siguiente forma:

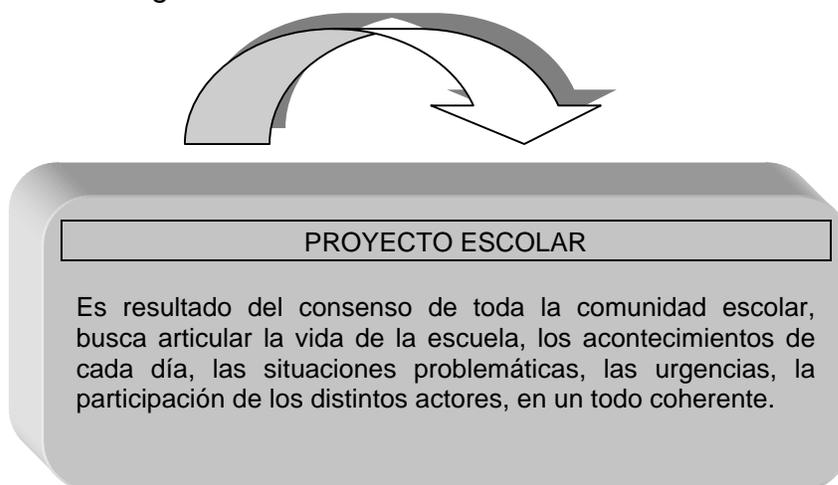


Fig.45

⁶³ Cfr. En: *El Diccionario de la Real Academia de la Lengua*.

⁶⁴ Cfr. En: *Antología de Gestión Educativa de Calidad*, SEP, México, pp.13-14

En los últimos años en México y en otros países, los proyectos escolares se han convertido en una *estrategia* para impulsar la mejora de la calidad educativa. Se han diseñado documentos teóricos sobre el proyecto escolar, así como propuestas prácticas para su elaboración, algunas de ellas se resumen⁶⁵ en el siguiente esquema.

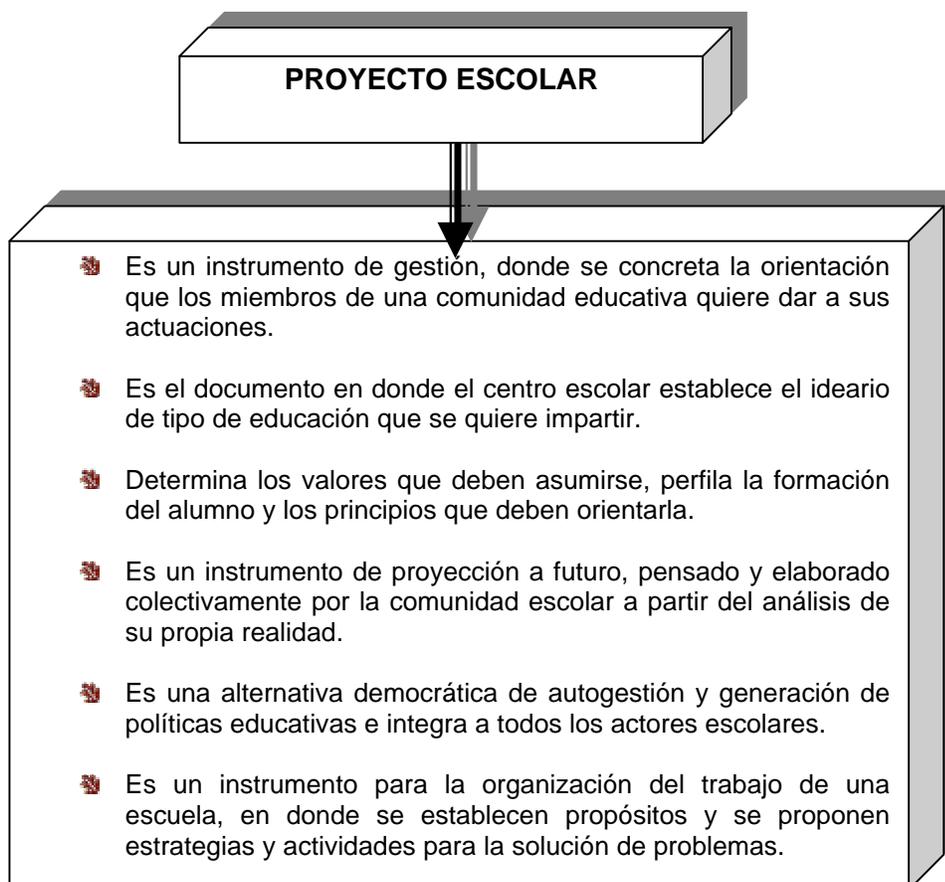


Fig.46

Para quienes laboran en la escuela telesecundaria (personal técnico – pedagógico, como para el director), el proyecto escolar* es considerado como una propuesta elaborada por el conjunto de profesores con la coordinación del director o una comisión de maestros y tiene como propósito orientar el trabajo de todos los profesores para mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

⁶⁵ Síntesis de Silvia Conde, *Guía para elaborar el proyecto educativo de zona o de sector y para orientar el diseño de los proyectos escolares*, Secretaría de Educación de Nuevo León, México, 2000.

* De acuerdo con la Coordinación General de Telesecundarias el proyecto escolar debe reflejar el trabajo desde la base de la planeación estratégica, al mismo tiempo representa la posibilidad de que cada escuela defina el camino para alcanzar este propósito.

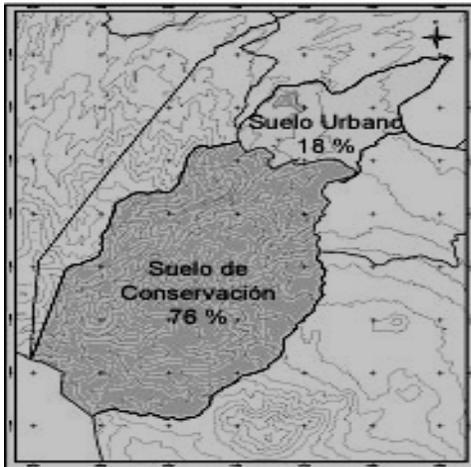
CAPITULO III ESTUDIO DE CASO: ESCUELA TELESECUNDARIA No.81

A) Descripción del contexto histórico

La escuela Telesecundaria N.81 se encuentra ubicada en Avenida México # 928, colonia Héroes de Padierna, Delegación Magdalena Contreras*. Para emprender un estudio más completo de dicha institución, se procede a describir geográficamente a la Delegación.

1 Ubicación geográfica de la Delegación La Magdalena Contreras*

La Magdalena Contreras es una de las 16 delegaciones en que se divide el distrito Federal. Como órgano de gobierno de la capital de la República, las delegaciones están desconcentradas del gobierno del Distrito Federal.



Sus coordenadas geográficas extremas son⁶⁶: al Norte 19°20' al Sur 19°13' de latitud norte, al este 99°12' y al oeste 99°19' de longitud oeste. La Delegación colinda al norte, al oeste y una pequeña franja por el este con la Delegación Álvaro Obregón,

en las Cañadas, los Pirules y la Malinche. Al este colinda con la misma delegación y con Tlalpan en el Boulevard Ruíz Cortínez (anillo periférico), el camino real de Chichicarpa y Río Seco, al sur continúa en colindancia con la delegación Tlalpan en algunas cañadas y con el volcán Ajusco, al oeste limita con la delegación Álvaro Obregón a lo largo del Arroyo Cieneguilla y las barrancas Hueltatitla y al suroeste con el Estado de México.

* Para la realización de nuestro diagnóstico es preciso iniciar con una descripción – reseña de la Delegación en donde se encuentra la Escuela Telesecundaria N.81.

* De las 16 delegaciones, La Magdalena Contreras ocupa el noveno lugar en extensión, con una superficie territorial de 7,458.43 hectáreas, lo que representa el 5.1% del total territorial del Distrito Federal. De esta superficie, el 82.05% (6,119.46 has.) es área de conservación ecológica y el 17.95% restante (1,338.97 has.) es área urbana.

⁶⁶ Cfr. www.mcontreras.df.gob.mx. Magdalena Contreras, Gobierno del Distrito Federal, 30-04-04

Con respecto a las características del relieve, en esta Delegación predomina el relieve occidentado definido por las estructuras volcánicas de la Sierra de las Cruces, con fuertes pendientes y profundos barrancos, que dirigen progresivamente hacia el noreste en lomas de pendiente suave, las cuales, por intemperismo y erosión constituyen zonas de deslaves y desplazamientos del terreno en épocas de lluvia.



La creación de la municipalidad de la Magdalena se debió al crecimiento desmesurado de la población y con la finalidad de ejercer un control y distribuir mejor los servicios. Antes de entrar de lleno a lo que ahora es la delegación, describiremos cómo se fue desarrollando la presencia del hombre en este lugar, para eso tenemos que trasladarnos a su origen.⁶⁷



Fig.47

⁶⁷ Cfr. http://es.geocities.com/ciudadelaesperanza/Magdalena_Contreras.html. Creación, Gobierno del Distrito Federal, 30-04-04.

* Los tepanecas eran una de las siete tribus nanuatlacas que se establecieron en la cuenca de México, su centro rector era Azcapotzalco y sus dominios territoriales comprendían Tenayuca, Tlalnepantla, Tacuba y Coyoacán, colindando con la cordillera que corre hasta los confines de los otomíes.

La Delegación de la Magdalena Contreras inició su conformación con una población variada, integrada por colonias, pueblos, haciendas, ranchos y poblados. Los límites de la zona urbana de la delegación se delimitaron de la siguiente forma: al norte, la calle de la Asunción; al noroeste, el camino a San Ángel (hoy Av. México); al este, el Río Magdalena; al sureste, la vía del ferrocarril de Cuernavaca; al sur, sur, Los Tepetates, al suroeste el camino a Pueblo Nuevo y Av. Buenavista; al oeste, el acueducto (Av. Potrerillo) y al noroeste, esta misma avenida

En 1900 el área que hoy ocupa la Delegación La Magdalena Contreras tenía aproximadamente 8 mil 150 habitantes, de acuerdo al censo realizado en la Municipalidad de San Ángel. “El poblado de La Magdalena era considerado el de mayor importancia, pues contaba con 4 mil 208 habitantes; le seguía San Nicolás Totolapan, con mil 512; a continuación, San Jerónimo, con 741; San Bernabé, con 661; el poblado de Contreras, con 268, y en las fábricas de La Magdalena y Santa Teresa vivían 158 y 111 operarios, respectivamente”⁶⁸.

La delegación cuenta con 4.400 hectáreas de bosque, su extensión abarca parte de las



Sierras de Las Cruces y del Ajusco, entre las que destacan las zonas verdes del parque de los “Dinamos”

Para la década de los sesenta la zona de la Magdalena Contreras siguió creciendo de manera constante, presentándose ya una continuidad entre la ciudad de México y la porción urbana de la Magdalena, a finales de ésta década creció con la construcción del periférico y la Unidad Independencia. Cabe mencionar que la escuela Telesecundaria No. 81 se encuentra ubicada cerca del periférico.

⁶⁸ Loc. Cit. www.mcontreras.df.gob.mx, 30-04-04

Poco a poco fue contando con viviendas, con supermercados y tres centros comerciales de primera necesidad, una zona comercial especializada, de un centro deportivo, oficinas administrativas, de correos y telégrafos, clubes juveniles, biblioteca, salón de reuniones sociales, un teatro cubierto y otro al aire libre, un cine con 2,200 localidades, una guardería infantil, dos escuela primarias, un centro de seguridad social para el bienestar familiar y una clínica que daría servicio a 20,000 personas, todo edificado en “una extensión de 33 hectáreas, de las cuales 22 eran ocupadas por edificios, 68% por parques y jardines y el 1% por calles y estacionamientos.”⁶⁹

Como ya se había señalado en los párrafos anteriores, a partir de la década de los setenta la región poblada continuó evolucionando rápidamente, surgiendo nuevas colonias y fraccionamientos y conurbano los asentamientos de la capital, que habían permanecido asilados, como es el caso del pueblo de San Bernabé Ocotepéc. Entre las nuevas colonias y los fraccionamientos que nacen en estos años destacan el conjunto residencial Santa Teresa, Pedregal II, Pueblo Nuevo, El Rosal, Las Cruces entre otras.

“En la delegación existe una reserva ecológica constituida por bosques, matorrales, pastizales y agricultura que ocupa la mayor parte de la superficie; el bosque se constituye de oyamel, pino y encino”⁷⁰. La agricultura predominante es de temporal con cultivos de maíz y haba principalmente; también existe agricultura de riego en menor proporción constituida por algunos viveros, dentro de la zona urbana.

Con respecto al uso urbano actualmente podemos resaltar que se trata del habitacional, con equipamiento y áreas verdes mezcladas. Existen zonas residenciales en el noreste de la delegación (San Jerónimo), así como viviendas de tipo colonial y zonas populares de formación reciente, de éstas últimas algunas no cuentan con servicios como drenaje, pavimento y electricidad entre otros.

⁶⁹ Loc. Cit. www.geocities.com/ciudadelaesperanza/magdalena_contreras.html, 30-04-04

⁷⁰ Cfr. En: **INEGI**, Cuaderno de Información Básica Delegacional, 1990, p.2

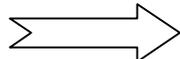
B) Antecedentes de la Escuela Telesecundaria No. 81

Dentro del contexto descrito anteriormente, surgió la necesidad de construir instituciones educativas que atendieran a la población dentro de las zonas más alejadas de la delegación Magdalena Contreras. Para 1968 un grupo de voluntarias, pertenecientes al patronato de la Santa Cruz, asociadas con un grupo de personas denominadas “Activo 20-30” solicitaron la creación de un dispensario y una guardería en Avenida México #928, col. Héroes de Padierna, con el fin de brindar una servicio a la comunidad.

A continuación conviene aclarar quienes son el patronato de la iglesia de Santa Cruz, se relacionan con las Damas Voluntarias, por consiguiente son parte de los agentes que intervinieron en el surgimiento de dichos servicios.



Los “Misioneros del Espíritu Santo”⁷¹ como congregación religiosa, es la responsable de la atención pastoral de la parroquia de la Santa Cruz, su presencia en nuestro país ha sido desde 1914, su fundador fue Felix de Jesús Rougier. Esta congregación tiene presencia en 7 países: Colombia, Costa Rica, España, Chile, Estados Unidos, Italia y México.



Su emblema: la cruz del apostolado, que simboliza al Padre (luz), a Cristo Jesús (corazón) y al Espíritu Santo (paloma), que actúan sosteniendo, acompañando y fortaleciendo al ser humano sufriente (cruz) y lo salvan con un amor solidario.

Fig.48

⁷¹ Los Misioneros del Espíritu Santo se encuentran ubicados en la parroquia de la Santa Cruz, Avenida Universidad 1702, colonia Santa Catarina 04010, México. D.F.

Las damas voluntarias es un grupo de mujeres que pertenecen a la comunidad de la Santa Cruz, o bien, a la Congregación de los Misioneros del Espíritu Santo. Para el día 17 de marzo de 1970 fue inaugurado el dispensario y guardería por la Sra. Guadalupe Borja de Díaz Ordaz y oficialmente fueron entregadas al “Club Damas Voluntarias” y al grupo “Activo 20-30 de la Ciudad de México A.C.” las instalaciones, como símbolo de reconocimiento y respuesta a los esfuerzos manifiestos por estas dos asociaciones.

Estas mismas agrupaciones solicitaron a la Secretaría de Educación Pública el servicio de educación media básica para jóvenes de escasos recursos; cabe mencionar que en estos años el proyecto de la enseñanza por televisión estaba en desarrollo, y dadas las condiciones de la zona (con algunas características rurales) era necesario brindar un servicio educativo a jóvenes que más lo necesitaban. Cuando las damas voluntarias solicitaron esta asistencia, se aprovechó el nuevo modelo de educación secundaria (Telesecundaria), para su instrumentación.

Aún sin encontrar instalaciones para iniciar su labor, el servicio de la escuela Telesecundaria No. 09DTV00810 (empezó a trabajar en un lugar prestado, en la llamada “Casa Popular” ubicada en Luis Cabrera s/n) con el propósito de apoyar a la sociedad en servicios públicos. Entonces la responsabilidad pasó a manos de las Voluntarias del Pedregal, que junto con la SEP se encargaron de adecuar el espacio para instalar la escuela donde se encontraban la guardería y el dispensario.

Para el año de 1974 arrancaron oficialmente las clases, trabajando con un solo grupo, después se fueron agregando más alumnos, así como otros elementos. A partir de estos momentos no sólo se contó con diversos servicios, sino, que este grupo de damas se dedicó al servicio de la comunidad y a la educación de la población.

Para el funcionamiento de la Telesecundaria No. 09DTV00810 se otorgaron 4 aulas, un espacio para la dirección, biblioteca, patio y servicios sanitarios, mismo que también eran utilizadas para otras actividades que tenían que ver con el dispensario.

A raíz de estos acontecimientos las actividades y tareas de la Telesecundaria se ven condicionadas a las disposiciones generales de las Damas Voluntarias del Pedregal; podríamos afirmar que la escuela desde sus inicios no tuvo autonomía, respecto del centro, pues no podía hacer uso libre de las instalaciones, pues se vio supeditada a lo permitido por la asociación, limitada por las pautas que rigen al centro.

Ha venido trabajando la Telesecundaria, la asociación que la apoyaba se reestructuró, con lo que tiene que ver con la responsabilidad directa y propiedad de las instalaciones, apareció Vinculación Social A.C., como el grupo quien queda al frente de la infraestructura del centro.

Vinculación Social. A.C., pertenece a la comunidad cristiana parroquial de los misioneros del espíritu santo y se define como una asociación civil que realiza una serie de servicios a favor de los más necesitados, siguiendo la estrategia de “vincular” a personas e instituciones con la intención de ofrecer ayuda a las personas e instituciones que la requieran.

El responsable es el párroco José Alfredo Laso^{*}, los servicios generales que brinda la asociación, son:

- ❖ Oficina
- ❖ Bolsa de trabajo
- ❖ Centro de acopio / Despensas
- ❖ Captación de donativos (Deducibles de Impuestos)
- ❖ Programa de ayuda a Instituciones

(Programas: apoyo a damnificados; fomento al empleo; apoyo para la vivienda; apoyo para alimentación y vestido; apoyo para la salud; apoyo para la educación; servicios sociales múltiples).

Las instalaciones oficialmente pasaron a manos de "Vinculación Social" a partir de Julio del año 2000 y la Srta. Carmen Enríquez quien ahora coordina y responsabiliza de los servicios que se brindan, el centro sigue manteniéndose gracias al patronato de la Santa Cruz del Pedregal.

^{*} El párroco José Alfredo Laso es el responsable directo de las instalaciones de Vinculación Social, por lo que cuando la directora Hilda Ramírez requiere de algún permiso, debe dirigirse a él.

El grupo de Vinculación Social A.C. es una asociación civil dedicada a brindar servicios, entre los cuales se incluye:

❖ **Telesecundaria**

- ❖ Dispensario médico
- ❖ Dispensario dental
- ❖ Cursos de inglés
- ❖ Cursos de pintura
- ❖ Taller de computación
- ❖ Se imparten oficios como el que tiene que ver con teñir telas, realización de manualidades (joyería en imitación)
- ❖ AMSIF (Asociación Mexicana de Superación Integral de la Familia).

El propósito de Vinculación Social A.C. es ayudar a la gente a desarrollar habilidades que le sean productivas o para auto-emplearse. Cuenta con un programa titulado "libro club" el cual tiene un acervo literario para hacer prestamos de libros a domicilio, además cuenta con audioteca y videoteca, de servicios gratuitos.

En el periodo de permanencia del autor en la escuela Telesecundaria N0.81 se observó que la relación que tiene la asociación civil "Vinculación Social" con la escuela Telesecundaria está muy bien configurada, pues los asuntos que tienen que ver algún trámite o permiso se hacen directamente con la responsable de la asociación o con el párroco, hasta cierto punto existe un distanciamiento, pues cada uno conoce sus funciones, aparentemente se podría decir que la relación existente entre ellos es buena. Conviene reiterar sin embargo es preciso reiterar que las instalaciones (infraestructura) en donde se encuentra trabajando la Telesecundaria no pertenecen a la SEP.

El 24 de septiembre de 2003, el presidente y responsable de Vinculación Social A.C. José Alfredo Laso Gavito, invito a la Profesora y directora Hilda Ramírez Salaverría que con el fin de contribuir a la superación personal y social del alumnado, a participar en un taller de teatro, con la finalidad de elevar el nivel cultural de los jóvenes, considerando que el teatro estimula la creatividad y el trabajo en equipo. Para llevar a

cabo este taller se contó con el apoyo de las autoridades de cultura del Distrito Federal.

Aceptada la invitación, se incorporaron a dicho taller programas apropiados a las instalaciones de Vinculación Social, A.C. Por otra parte y con los mismos objetivos también se instaló en este centro, como ampliación del Libro Club, un taller de divulgación de la ciencia que funciona con actividades científicas prácticas, experimentos, proyección de películas y videos, discusión de libros y revistas, visitas guiadas, festivales, etc., con todo este material se pretende conformar un proyecto permanente de divulgación de la científica y de fomento a la lectura.

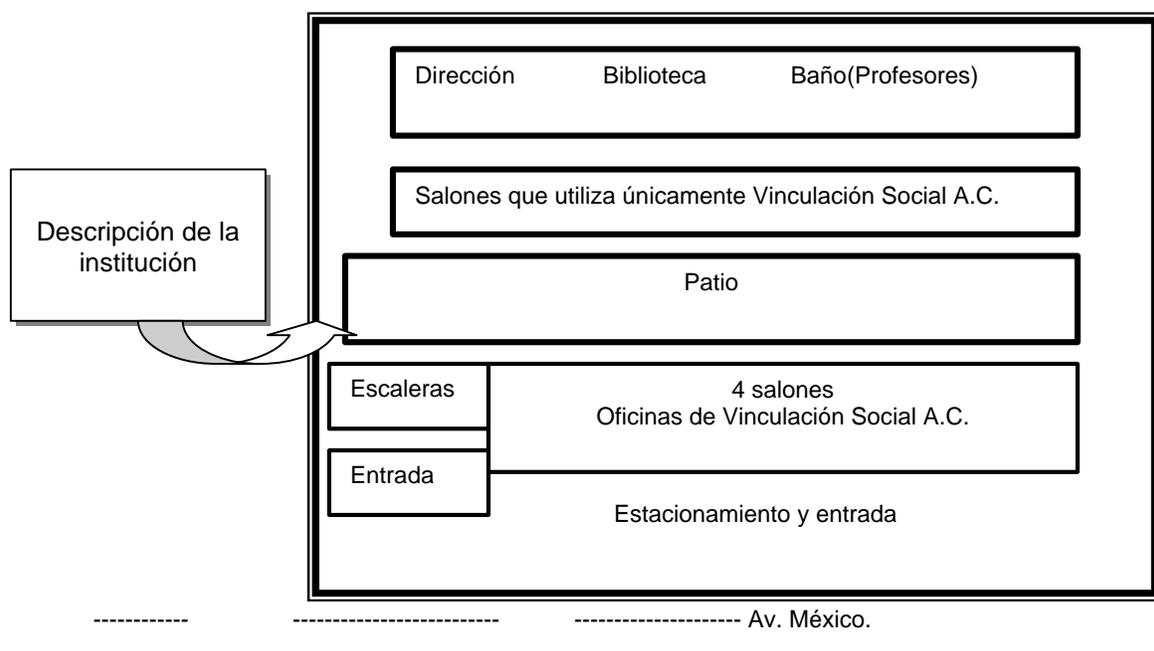


Fig.49

Vinculación Social actualmente cuenta con 4 salones, 2 laboratorios de computación, además 2 salones de usos múltiples, los cursos se efectúan 2 días entre semana, se cuenta con 2 turnos, el matutino abarca de 9 a 12 am, y el vespertino de 4 a 7 pm.

C) Contexto actual

Inmersa en un contexto dinámico, la escuela Telesecundaria No.81 se localiza en un medio contrastante, en un escenarios muy variados, pues no es posible hablar de situaciones de hace casi 30 años a situaciones que vivimos hoy día, en primera la zona

ya no es la misma, la población tampoco y las reestructuraciones al interior y exterior de la institución han hecho que modifique su trabajo diario y se adapte a los nuevos requerimientos del contexto social, económico y político.

Enseguida se enlistan los elementos y criterios que se tomaron en cuenta para obtener la descripción del contexto social, los cuales se refieren a: qué tipo de zona estamos detallando, qué población se encuentra a su alrededor, de los servicios públicos que se proporcionan, qué tipo de organizaciones y cuál es el ambiente que se puede percibir a través de la exploración ambiental realizada a la escuela.

En el contexto social se obtuvieron los siguientes datos, resultado de una indagación ambiental:

- ✓ La zona es totalmente urbana
- ✓ La zona se integra por una población variada: por el lado oriente, tomado como punto de referencia el plantel, se halla una población de clase media alta, aparentemente se trata de una zona exclusiva (por las construcciones y algunas zonas habitacionales), recordemos que colinda con el anillo periférico. Por el lado poniente de la escuela el panorama es diferente, pues la población es meramente de escasos recursos, pues el panorama así lo demuestra, a partir de esta observación, podemos afirmar que se trata de una zona contrastante.
- ✓ Figuran algunas organizaciones como aquellas que se encuentran a un lado del periférico como son: la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Procuraduría Federal Preventiva, entre otras oficinas de orden público.
- ✓ Cerca de la escuela se localiza el hospital particular Los Ángeles, entre otras clínicas y hospitales oficiales.
- ✓ Alrededor de la escuela se encuentran diversos servicios, como negocios de particulares.
- ✓ Con respecto a otras instituciones culturales, podemos mencionar a la Casa Popular.

El medio que rodea a la escuela Telesecundaria, puede influir en alguna forma en su funcionamiento, a simple vista podemos observar que las condiciones en materia económica se han intensificado, pues el progreso ha sido constante, muestra de ello son los comercios que se han instalado cerca del plantel, por ejemplo cafeterías, fondas, tiendas de abarrotes, servicio automotriz, oficinas públicas entre otras.

Las características económicas se pueden definir de la siguiente manera:

- ✓ La zona se puede caracterizar por contener elementos que la consideran productiva.
- ✓ Como bien se planteaba en el contexto social, a simple vista podemos distinguir dos clases sociales muy distintas, una clase con ciertos problemas económicos y por otro que no tiene que preocuparse por ellos.
- ✓ Figuran algunos negocios (Sector privado)
- ✓ Se identifica una población económicamente activa
- ✓ Por otro lado vemos a una población con carencias económicas

* El contexto político tiene que ver con la normatividad que rige a la institución, para identificar sus características nos hemos basado en las principales políticas que marcan las pautas de acción de la escuela, en ella se han incluido las que tienen que ver con las relaciones que se establecen con la asociación Vinculación Social A.C. y las que corresponden con algunos agentes exteriores como son: los supervisores e inspectores, sin olvidar las relaciones que se tienen con la Delegación Magdalena Contreras.

Las cuestiones políticas tienen relación o función con los siguientes organismos:

- ✓ La Coordinación General de Representaciones de la Secretaría de Educación Pública actúa como enlace con las autoridades educativas estatales, además colaboran con la supervisión de aplicación de las normas pedagógicas.
- ✓ Con la Dirección General de Televisión Educativa, quien produce los programas de televisión, de acuerdo con los contenidos, además para vigilar que llegue la red satelital a la escuela.
- ✓ Las relaciones con la delegación se efectúan, cuando por parte de la dirección se envían los formatos donde se enlistan los requerimientos del plantel.
- ✓ Los supervisores e inspectores de zona desarrollan funciones de control y tienen relación directa con la directora Hilda Ramírez Salaverría.

D) Sujetos que integran a la institución

El servicio de la escuela secundaria por televisión No09DTV00810, surgió aproximadamente en 1974, cuando se pone en marcha el proyecto de las damas voluntarias, al adecuarse las condiciones para su funcionamiento, se pretende brindar

educación a jóvenes que preferentemente vivían en comunidades rurales y que no contaban con ese servicio y la cobertura educativa no era suficiente, la escuela queda a cargo del maestro Ricardo Jiménez Mirafuerte, tiempo después asume la dirección, para 1979 llega a laborar la profesora Hilda Ramírez Salaverría, como docente, tiempo después se le designa el cargo como responsable de la institución.

Actualmente la Telesecundaria es una modalidad escolarizada del sistema educativo mexicano, cuyo objetivo consiste en proporcionar educación secundaria a jóvenes. Los elementos que integran a la institución son:

1 Directora o responsable.

El director del plantel de la escuela Telesecundaria No.81 es la profesora Hilda Ramírez Salovarria (normalista) con título de primaria y es miembro de carrera magisterial con nivel. Dentro de sus principales quehaceres se encuentran las siguientes:

El personal directivo, sólo atenderá las normas y disposiciones que emita la SEP a través de de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, el director de telesecundaria que opere en el mismo inmueble, tendrá a su cuidado el edificio, instalaciones, mobiliario, recursos didácticos y equipo de su escuela de adscripción. Se podrá hacer uso de ellos en el turno que le corresponda o modalidades, atendiendo siempre a la organización de cada escuela y a la razonable coordinación que debe existir entre los directores, para ello cumplirá con la normatividad vigente en un marco de correspondencia entre los directores de las escuelas que funcionen en el inmueble.

La directora debe planear las actividades que se pretender realizar durante el año escolar para la prestación del servicio, cumpliendo con las normas vigentes relativas al plan y programas de estudio y hace que estas sen cumplidas por sus subordinadas. a diferencia del manual de organización la Directora Hilda Ramírez delega responsabilidades a los docentes, promoviendo la constitución de comisiones de

trabajo entre maestros para las actividades escolares.

Realiza las gestiones correspondientes ante las autoridades que dotan al plantel de los recursos humanos, materiales y financieros. Debe colaborar con los cuerpos de supervisión escolar para llevar acabo las funciones del plantel de una manera eficiente, este último se entiende como la optimización de los recursos, es decir, utiliza el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible.

La directora organiza sus actividades pedagógicas de acuerdo a la importancia que estas tienen y evalúa el desarrollo del trabajo encomendado a los miembros del personal. En materia de recursos materiales y financieros la directora se encarga de administrarlos, en este caso, con la ayuda de la secretaria Lorena Alarcón Domínguez quien ha estado laborando desde hace 20 (1984).

La directora se ve limitada en algunas actividades pues tiene que cumplir con los establecimientos que le impone, en primera instancia las Voluntarias del Pedregal A.C, actualmente a las políticas de Vinculación Social A.C. En ciertas ocasiones se han presentado conflictos que tienen que ver con el uso de las instalaciones por ejemplo no se pueden pegar cartelones entre el salón de actos y el salón de mecanografía, la asociación considera que se estropea las paredes y se ha pedido a la directora que vuelvan hacer pintadas.

En la escuela existe una bodega, a la cual tenía acceso la directora, en Noviembre de 1993 la presidenta de Voluntarias del Pedregal A.C Luz Elena de Pulido pidió la llave de la bodega pues según ella, la directora no tiene derecho hacer uso de ese espacio y para la realización de eventos sociales o culturales debe pedir permiso a los dueños.

2 Personal Docente

La presencia de un maestro por grupo, confirma que es una condición mínima indispensable para garantizar la aplicación del Modelo Educativo en la Escuela Telesecundaria N.81. Cabe mencionar que la contratación de los nuevos maestros y la

distribución de los recursos aprobados es una función de cada estado.

El maestro de Telesecundaria ha tenido distintas denominaciones a lo largo de los años. Entre 1966 y 1967, durante el estudio experimental que dio lugar a la Telesecundaria, se acuñaron los términos “maestro monitor” y “telemaestro”; el primero tenía la función de asistir y de apoyar la “clase televisada”, en tanto que el segundo, aparecía por televisión para suplir al docente especialista, es un proceso centrado en el medio televisivo.

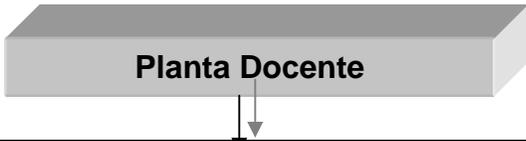
El plantel el cual es objeto de estudio en este tercer capítulo paso por este mismo proceso, en los años ochenta, aquí mismo se empleó la denominación “maestro coordinador” para describir a un docente más activo, es un proceso eminentemente informativo. A principios de los años noventa, se empleó la denominación “maestro facilitador” o “maestro mediador” para señalar a un docente cuya actividad era propiciar situaciones de aprendizaje.

El maestro en Telesecundaria No.81 debe operar acciones de conservación de la red Edusat local, televisores, videocassetas, instalaciones, mobiliario y demás equipo, en cada grupo se cuenta con un aparato de estos.

Además de las actividades marcadas por el documento de Propuesta de Gestión Educativa de Calidad, el docente debe cumplir con los siguientes:

- ✓ Los docentes deben entregar informes sobre los resultados de las evaluaciones del aprendizaje realizado por los alumnos.
- ✓ Deben colaborar y organizar su grupo para realizar actividades fuera del plantel, autorización de las autoridades.
- ✓ Organiza sus grupos para exposiciones al final del curso, actúa de una manera flexible ante sus alumnos.

En la escuela Telesecundaria No.81, la planta docente se encuentra integrada por:



Nombre del Docente	Perfil Profesional	Edad	Tiempo de estar laborando
Martínez Hernández Adriana	Licenciado en Pedagogía	42 años	11 años
Maldonado Robles Carmelo	Licenciado en Derecho	32 años	9 meses
Peña Pérez Martha Ofelia	Química	45 años	14 años
Ríaz López Leticia	Normalista	49 años	22 años

Fig.50

Otros elementos que complementan el trabajo de los docentes se encuentran

- ✓ El alumno es el centro del proceso educativo por parte de los docentes.
- ✓ Los medios de la comunicación e información especialmente los textos y los programas de televisión son apoyos didácticos para los profesores.
- ✓ El maestro es pieza angular del proceso, dadas sus funciones es el componente humano que integra y adecua el planteamiento educativo; es quien proporciona la calidez y el buen trato con el alumno.

Con lo respecta a la Gestión Pedagógica de Calidad: “El docente debe concebir a la escuela como unidad, organizar la actividad escolar en torno al proceso educativo. Lo que implica que su principal papel desde una perspectiva integral es el de ser formador de adolescentes”*. Debe ejercer la enseñanza en todas las materias de un grado, entendida como la adecuación, acomodo y moldeo del planteamiento educativo a las características de los estudiantes y al entorno, particularmente al contexto comunitario. El maestro de la Telesecundaria N.81 debe integrar los elementos del planteamiento educativo y los apoyos educativos, debe adecuar la planeación de todas las acciones de cada una de las asignaturas del grado y coordinar las actividades de integración de

* Dichas funciones son de acuerdo con lo que señala la versión actualizada del Modelo Educativo de Telesecundaria, la función docente puede además establecerse desde perspectivas diversas: filosófico-antropológica; psicológico-pedagógica, epistemológica, sociológica cultural y jurídico-normativa.

los aprendizajes, promoviendo habilidades para que el alumno aprenda a aprender.

Entre otras funciones en el Campo Técnico – Pedagógico se encuentran las de:

- ✓ Promover el apoyo de los padres de familia a la acción educativa.
- ✓ Evaluar los aprendizajes.
- ✓ Mostrar buena disposición para el trato de los alumnos.
- ✓ Tener capacidad para establecer relaciones empáticas con los alumnos.
- ✓ Presentar disposición para trabajar en equipo con los demás maestros y con su director; participar en grupos colegiados, buscar información respecto de problemas educativos.
- ✓ Contribuir al análisis de las características de los alumnos, del entorno y de los problemas de aprendizaje que ellos enfrentan en conjunto.
- ✓ Participar en reuniones periódicas de análisis y atención de problemas educativos de los alumnos, preferentemente en los días señalados en el calendario escolar para reuniones de Consejo Técnico Escolar.

3 Personal Administrativo

El personal administrativo se encuentra conformado por la secretaria Lorena Alarcón Domínguez que se encuentra laborando desde 1984, ella es egresada de la Telesecundaria No.81, entre sus principales funciones que realiza se encuentran las de:

- ✓ Clasificar y ordenar la documentación de los alumnos.
- ✓ Atender la correspondencia escolar.
- ✓ Ordenar el archivo de los documentos recibidos o generados en el plantel.
- ✓ Proporciona la consulta de expedientes, cuando así lo solicite la directora u otro integrante de la institución.
- ✓ Realiza la transcripción de formatos en la computadora.
- ✓ Realiza los trámites administrativos que la directora le encomienda.
- ✓ Hace manejo del material de oficina requeridos para el cumplimiento de su labor.

Entre otras funciones se encuentran las que tienen que ver con:

- ✓ Colabora informando a los docentes de algún evento o juntas para realizar; así como cuando las

autoridades solicitan la presencia de algún profesor.

- ✓ Contesta llamadas telefónicas, da información que se solicite a padres de familia y usuarios en general.

4 Alumnos*

Los alumnos son, quizás el factor más importantes, con lo que se refiere a los sujetos que integran a la escuela, este grupo lo componen todos los estudiantes que pertenecen al plantel escolar; para ellos se destinan todas las acciones y movimientos que se realizan en el plantel educativo, con el fin de conseguir los objetivos deseados, que los alumnos asimilen el proceso enseñanza – aprendizaje y que al finalizar esta etapa formadora, desarrollen la capacidad de tomar decisiones que les permitan obtener mejores condiciones de vida.

E) Organización y Control Escolar

En la organización y control escolar se deben tomar en cuenta las ideas básicas de la educación, los objetivos de la escuela, los propósitos especiales de cada grado, grupo o sección, la actitud de la comunidad, el tamaño y las condiciones del edificio, las clases y las condiciones del material didáctico, los métodos y técnicas de enseñanza, los alumnos a quienes va dirigida la enseñanza y la preparación y actitud de los docentes.

Considerando los elementos anteriores, los problemas característicos del Distrito Federal y asumiendo que la educación es una condición para la viabilidad de la sociedad, la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, lleva a cabo una serie de acciones derivadas de los cuatro ejes establecidos en el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006, para atender las

* La sociedad de alumnos organiza eventos estudiantiles en beneficio de la comunidad escolar, además auxilian en la resolución de conflictos estudiantiles e informan al director escolar sobre el desempeño de las actividades a desarrollar.

necesidades y abatir la problemática educativa.

De acuerdo a las disposiciones generales los lineamientos de la escuela secundaria en sus distintas modalidades, se presentan en el documento "lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria"⁷² son de observancia y aplicación obligatoria* para la comunidad escolar en los planteles de educación secundaria, incluidas las Telesecundarias en el Distrito Federal.

En virtud de lo anterior y con fundamento en el Art.3 Constitucional, la Ley General de Educación y el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, se emiten lineamientos con el objeto de que sus disposiciones apoyen y fortalezcan la planeación y la organización de todas las actividades docentes y administrativas propias del quehacer escolar.

El objetivo de los lineamientos para el control escolar consiste en dar cumplimiento a las normas de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización y certificación para las escuelas secundarias oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional. Con lo que respecta al regulamiento, el ingreso y el registro de los alumnos del primer grado de educación secundaria, es preciso enlistar cuál el proceso que se efectúa con la intención de llevar el control administrativo y facilitar el acceso de quienes así lo requieran.

Las inscripciones y reinscripciones en las escuelas de educación secundaria del Distrito Federal se efectuarán conforme a los siguientes criterios:

- ✓ El Sistema Automático de Inscripción y Distribución (SAID), es el único órgano de la SEP responsable de las actividades inherentes a la inscripción y distribución de los alumnos en el

⁷² Cfr. En: Secretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, **Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria**, SEP, México, 2003, pp.3-7

* Los lineamientos son de aplicación obligatoria para la comunidad escolar en los planteles de educación secundaria general, secundaria para trabajadores y Telesecundarias en el Distrito Federal, en lo concerniente a cada una de estas modalidades, y a las escuelas particulares incorporadas a la SEP, en lo que corresponda.

primer grado de la educación secundaria general y en telesecundarias, considerando a los alumnos con necesidades educativas especiales con y sin discapacidad.

- ✓ Los directores serán los responsables de la inscripción y reinscripción de los alumnos de segundo y tercer grado, así como de la organización de los grupos en sus planteles, teniendo presente las necesidades educativas especiales de los alumnos con o sin discapacidad.
- ✓ La reinscripción de alumnos en la misma escuela, se realizará con la presentación del certificado de grado del año escolar en las fechas previstas en el calendario escolar.
- ✓ Se registrarán en las escuelas secundarias generales y telesecundarias, a los alumnos que soliciten inscripción, incluyendo a aquellos con alguna discapacidad, los solicitantes de ingreso a primer grado de más de quince años, se registrarán en las escuelas secundarias para trabajadores
- ✓ Los directores proporcionaran la orientación necesaria a los aspirantes que deseen ingresar a primer grado, los aspirantes a la inscripción de la *escuela Telesecundaria N.81* deben cubrir los siguientes requisitos:
 - Acta de nacimiento
 - Certificado de terminación de estudios de Educación Primaria
 - Solicitud Oficial con los datos requeridos
 - 4 fotografías tamaño infantil
 - Cubrir con la cooperación voluntaria de \$120 pesos
 - Comprobante de domicilio
- ✓ El material escolar solicitado en los planteles, se sujetará a lo dispuesto por la SEP, los profesores en común acuerdo con los padres de familia, podrán solicitar otros materiales escolares durante el año lectivo, para el caso de telesecundarias se utilizarán los materiales impresos emitidos por la Unidad de Telesecundaria (libros de conceptos básicos y guías de aprendizaje).
- ✓ El uso de uniforme escolar deberá sujetarse a las disposiciones contenidas en la circular SSED/04/95 del 8 de junio de 1995, emitida por la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

F) Proyecto Escolar (Vigente)

Para llevar a la práctica las acciones, es necesario que en cada plantel educativo, en este caso la Escuela Telesecundaria No.81, se defina de manera colegiada su organización y funcionamiento a través del *Proyecto Escolar*, ya que dentro de sus atributos está en cambiar la escuela desde la misma; con metas encaminadas a favorecer la equidad y mejorar la calidad del servicio educativo, elevar los índices de permanencia y egreso, disminuir la reprobación y mejorar el aprovechamiento de todos los alumnos.

El proyecto escolar se construye con el propósito de que la escuela sea una organización de aprendizaje que responda a la diversidad de su entorno, trabaje con autonomía y rinda cuentas sobre la calidad de su servicio educativo.

Desde la perspectiva de Juana Dolores García, para construir una nueva cultura escolar, basada en el trabajo colectivo que sería una educación de calidad, que atienda a la diversidad; teniendo como aspiración orientar la gestión escolar hacia una autonomía institucional en la que los integrantes de cada centro educativo coparticipen en función de una visión y una misión.

Como lo señala Juana Dolores, una visión es “la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un objetivo trascendental que se debe alcanzar; toda visión inicia, motiva, inspira, refuerza, compromete, apasiona, reactiva, conecta, trasciende da sentido, define y recrea un proyecto que se traduce en acciones y resultados a futuros”⁷³. Para el proyecto escolar la visión podría centrarse en los problemas del plantel.

Con respecto a la misión puede definirse como una acción cotidiana que define la identidad y tarea de un individuo o grupo, que podría resumirse en las preguntas (mismas que se enlistaron en el Capítulo II en la p. además se explica claramente en qué consiste y que función cumple dentro de cualquier organización). Podemos

⁷³ GARCÍA Luna Juana Dolores, “Perfil del personal directivo de Educación” en *Documento de trabajo*. Departamento de Actualización, Subdirección Técnica, Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el D.F., México, 2002, p

sustentar que una misión es acción, tarea, esfuerzo y compromiso.

Los valores humanos constituyen un conjunto de principios o reglas esenciales, los cuales deben tomarse en cuenta en la elaboración del proyecto, además porque guían las actitudes de las personas y los grupos; son principios éticos de acción, actitudes constructivas, niveles de compromiso en el quehacer humano, son medios para lograr eficazmente objetivos comunes.

El formato pareciera ser igual al de la metodología general de PE, a continuación se describen brevemente los elementos que componen al proyecto escolar de la Esc. Telesecundaria No.81 vigente hasta el año 2004, para después dar paso a un diagnóstico general de la institución, considerando al proyecto como parte esencial del análisis emprendido a partir de este capítulo III.

Los proyectos escolares anteriores elaborados por la directora Hilda Ramírez y el grupo de docentes que la han acompañado, habían planteado como misión la capacitación y preparación de los alumnos en el nivel medio básico y como visión la formación de alumnos con actitudes analíticas, crítica y humanística, pero a partir del 2003 se ha modificado en algunos aspectos, pues ahora la escuela se encuentra dentro del Proyecto Escuelas de Calidad.

1 Formato para la elaboración del proyecto escolar*

De acuerdo con los lineamientos otorgados por el proyecto de Escuelas de Calidad, el proyecto escolar de la Esc. Telesecundaria No.81 debe cumplir con los siguientes puntos; mismos que servirán para realizar algunas observaciones de él.

* Formato oficial para la elaboración del Proyecto Escolar y Proyecto Educativo de Zona y Sector. SEP.

Proyecto Escolar
RESPONSABLE: Directo del plantel (Hilda Ramírez Salaverría)
MISIÓN: De la escuela VISIÓN: Se centra en los problemas del plantel
DIAGNÓSTICO Identificar debilidades y fortalezas Detectar los principales problemas para el cumplimiento de los propósitos del nivel
PROPÓSITO Resolver problemáticas decantadas a través del diagnóstico a fin de mejorar la calidad de los aprendizajes
COMPROMISOS Los compromisos son contraídos por toda la comunidad educativa
ESTRATEGIA Trabajo Colegiado Actualización Docente Métodos para la enseñanza y el aprendizaje
RECURSOS Y APOYOS: En el especifica los recursos y los apoyos con los que se cuenta, así como la manera de optimizarlos. Además indica al supervisor los aspectos concretos con los que se puede apoyar a cada escuela
SEGUIMIENTO: El seguimiento se relaciona con los compromisos contraídos. Lo que realiza el Consejo Técnico Escolar, partir de los indicadores definidos de manera colegiada.
EVALUACIÓN Se relaciona con el cumplimiento de los propósitos y la solución de los problemas detectados.

* El proyecto actual reúne toda esta serie de elementos y cada uno de ellos ha sido desarrollado por el equipo técnico pedagógico.

1 Misión y Visión⁷⁴

De acuerdo al proyecto escolar “El hábito y el placer de leer”, la escuela Telesecundaria No.81 tiene como misión:

“Nuestra misión es seguir impartiendo educación media básica, desarrollando todas las facultades del educando para adquirir conocimientos y las capacidades de observación, análisis y reflexión crítica que estimule la investigación científica en donde el alumno desarrolle sus capacidades de seleccionar material de lectura, comprender, valorar y expresar sus ideas y opiniones con precisión y claridad de las diferentes fuentes de lectura literaria, científica, informativa, recreativa, etc. para que contribuya en su formación educativa que repercuta en una mejor calidad de vida, personal, familiar y social, basándonos en planes y programas de estudio, en el artículo 3° de la Constitución y en la Ley General de Educación”

Existen algunas sugerencias metodológicas para la construcción de la Visión de la escuela que se desea, para llevarlas a cabo y con propuestas para registrarlas debe existir el conocimiento para asentar todo el proceso, y tener presente que representa el escenario altamente deseado por la institución que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo, para la Esc. Telesecundaria No.81 la visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible: debe ser positiva y alentadora.

Como visión el proyecto escolar vigente plantea que los alumnos sean capaces de comprender cualquier mensaje, emitir un juicio y adoptar una posición con respecto al contenido. El propósito del proyecto señala que al implementar el taller de lectura y realizar las diversas actividades en los diferentes ámbitos (escolar, familiar y social) se espera que el alumno adquiera el hábito de leer y de esta manera elevar su nivel de aprovechamiento académico. Como se había dicho anteriormente el proyecto escolar se centro en problemas académicos.

⁷⁴ Cfr. Misión y Visión en **Proyecto Escolar de la Escuela Telesecundaria No.81 “El hábito y el placer de leer”**, Proyecto Escuelas de Calidad, SEP. 2002-2003.

En el diagnóstico presentado en el proyecto se registran diversos problemas, pero para el equipo técnico pedagógico, uno de los de mayor peso el que tiene que ver con el hábito de lectura, pues este problema les impide avanzar en otras materias.

- ✓ Las estadísticas del nivel de aprovechamiento en la asignatura de español
- ✓ Cuestionario a padres de familia y alumnos del plantel sobre hábitos de estudio, lectura y problemas visuales
- ✓ En las lecturas diarias del libro de conceptos básicos* se detecto deficiencias de lectura en los alumnos, ya que presentan dificultad en la entonación, dicción, volumen, fluidez, coherencia y claridad
- ✓ Los profesores han comprobado que no hay comprensión de lectura, pues los alumnos no emiten juicios personales.
- ✓ Los alumnos no han desarrollado la capacidad de jerarquizar información en estrategias de aprendizaje.
- ✓ Existe deficiencias visuales, comprobados por los exámenes médicos.
- ✓ El poco uso de anteojos de algunos alumnos (no los traen puestos).

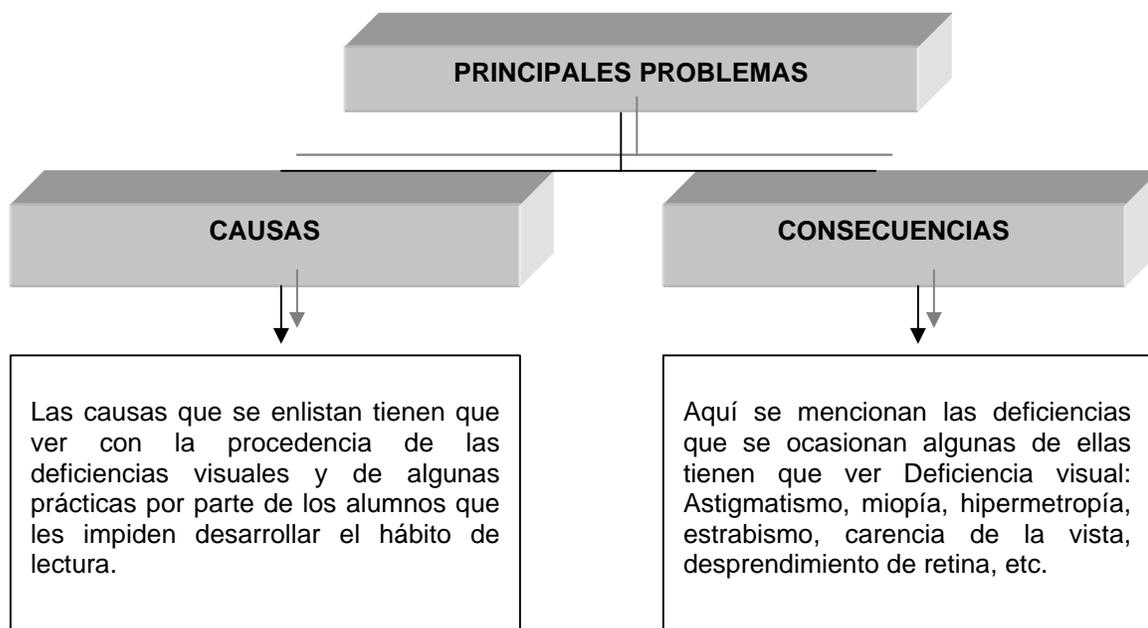


Fig.51

El proyecto escolar incluye los compromisos, estos se traducen en acciones por parte de las autoridades, padres de familia, profesores y de los propios alumnos.

* Conceptos Básicos es el texto escolar con el cual trabajan los alumnos de la modalidad de Telesecundaria.

G) Diagnóstico

Como se mencionó en el capítulo II, la calidad en el servicio que brinda la escuela Telesecundaria debe partir del reconocimiento de la existencia de diversos problemas, y de que los distintos agentes de la institución pueden participar de manera directa en su resolución.

Un problema se puede definir como una situación que requiere cambios, sinónimo de dificultad y los problemas educativos son detectados mediante el análisis de la realidad educativa, es decir, a través de un diagnóstico. De acuerdo con la definición que nos proporciona el Diccionario Porrúa de la Lengua Española, un diagnóstico se refiere "conjunto de signos para fijar el carácter peculiar de una enfermedad. Calificación médica de una enfermedad"⁷⁵, dicho concepto puede trasladarse al ámbito de la educación como un examen de sus signos que determinan los signos de la enfermedad que presenta.

Un diagnóstico tiene como principal propósito identificar los aspectos en los cuales es necesario intervenir para mejorar el trabajo que lleva a cabo la escuela, misma que se integra por los docentes, la gestión directiva y los procesos de aprendizaje, con el fin de lograr mejores resultados.

En este caso, en las escuelas Telesecundarias es imposible realizar un diagnóstico general, el cual unifique problemáticas, lo que si podemos afirmar es, que la mayoría presentan algunos problemas similares, como la reprobación o los bajos niveles de aprovechamiento, en cada caso estos se expresan de manera diferente, ya que ninguna escuela es igual a las demás. Para emprender un verdadero proceso de cambio y no de simulación, es necesario reconocer que existen dificultades que nos impiden que logremos una educación de calidad.

⁷⁵ RALUY Poudevida Antonio, *Diccionario de la Lengua Española*, 12ed. México, Porrúa, 1982, p.252

Las causas que dificultan el mejor logro de los propósitos de la escuela son complejas, algunos se encuentran en las características de la comunidad, otras en los mismos estudiantes, algunas se relacionan con las características de la escuela.

En un diagnóstico hay que señalar todas las causas, pero hay que fijarnos, sobre todo, en estas últimas las que dependen de lo que se hace y se deja de hacer, desde el punto de vista de la PE* esto es importante, porque de alguna manera el supuesto que está detrás de esta afirmación sostiene que los seres humanos son los que hacen el cambio, y que todos los seres humanos son capaces de cambiar, precisamente al cambiar las prácticas cotidianas, o al modificar la forma de emprenderlas, estaremos cambiando, y con ello estará cambiando la escuela.

En cada escuela, en este caso la Escuela Telesecundaria N.81 siempre se hace necesario realizar una investigación acerca de las condiciones del medio, porque sólo de esta forma el personal de la institución llega a conocer detalladamente las circunstancias que deben tomarse en cuenta para brindar un servicio educativo que sea acorde a las condiciones ambientales, así como para aprovechar éstas a favor de una educación efectiva.

De acuerdo con Luis Arturo Lemus, cada vez se hace más necesaria una exploración ambiental minuciosa y críticamente, pues muchos de los problemas con que se tropiezan, se simplifican cuando se conocen las circunstancias específicas que los rodean. En este tercer capítulo estudiaremos diversos aspectos que tiene que ver directamente con las funciones de los directores y supervisores de la escuela. Además se agregan algunas ideas concretas, conceptos esenciales que permiten comprender el proceso de diseño de su proyecto escolar, a largo de esta primera parte del diagnóstico se desarrolla la función que cumple dicho proyecto en las acciones que se emprenden en el servicio de una escuela Telesecundaria.

* PE es la abreviatura para designar a la planeación estratégica.

Por tal motivo los principales aspectos para planear el desarrollo de los programas o proyectos que se ponen en marcha al interior de la institución debe considerarse un estudio y análisis de las condiciones de la comunidad y el análisis e investigación de las condiciones de la escuela, incluyendo a los alumnos, al personal y a la escuela propiamente dicha, misma que tiene que ver con el edificio, el mobiliario, el material didáctico y demás elementos utilizados en la enseñanza.

Una investigación y análisis de las condiciones ambientales no sólo le competen a los directores, bien sabemos que debe participar el personal para que todos estén al tanto de la situación y, en la práctica educativa, no se pierdan los contactos con esta realidad y se le aprovecha con el objeto de llevar a cabo una enseñanza objetiva y útil.

"La base de toda educación debe ser la realidad económica y social de la comunidad, dentro de las funciones de supervisión y dirección se encuentra la de inspeccionar el área de jurisdicción"⁷⁶, dicha inspección se efectúa mediante una observación con un sentido crítico para conocer sus puntos fuertes y débiles, sus necesidades e intereses, sus riquezas y carencias, la naturaleza de sus habitantes, de su salud y moral, sus prejuicios sociales, su historia, tradiciones y leyendas, la posición geográfica, su economía, las bondades y defectos, su higiene, en fin todo lo que encierra su cultura.

De lo anterior podemos deducir lo siguiente: el estudio de estos aspectos son importantes para derivar de allí las necesidades educativas de la localidad, formulando sobre esa base los objetivos específicos de la educación; también el conocimiento del medio local coloca a los docentes de manera directa en magníficas condiciones para utilizar las realidades ambientales como material de enseñanza.

La función que cumple el diagnóstico para esta investigación es esencial, pero cuando hablamos de él nos sólo nos referimos al que en este capítulo se va a realizar, sino también al que se efectúa en cualquier institución para elaborar cualquier proyecto.

⁷⁶ LEMUS Luis Arturo, *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*, Buenos Aire (Argentina), Kapelusz, 1975, p.75

Toda investigación diagnóstica y análisis de condiciones de la comunidad y de la escuela deben hacerse con la cooperación, no sólo de los directores y maestros, para efectos de la construcción de este tercer capítulo es necesario la ayuda de los mismos estudiantes, los padres de familia y los demás representantes de la localidad, ya que pueden colaborar eficazmente en esa tarea si se les asignan actividades que se hallan dentro de su capacidad y competencia.

Para dicha exploración, se ha decidido hacer uso de algunas de las recomendaciones de Luis Arturo Lemus, una de ellas consiste en la de organizar comités o equipos de trabajo, que tengan por objeto la investigación de un aspecto determinado, pero para nuestra investigación es conveniente considerar tanto a los agentes exteriores de la institución como los internos los cuales deberían tener clara visión de los propósitos del análisis para evitar malas interpretaciones.

Algunos puntos para la elaboración de nuestro diagnóstico institucional (escuela Telesecundaria N.81), se pueden sintetizar en la siguiente figura:

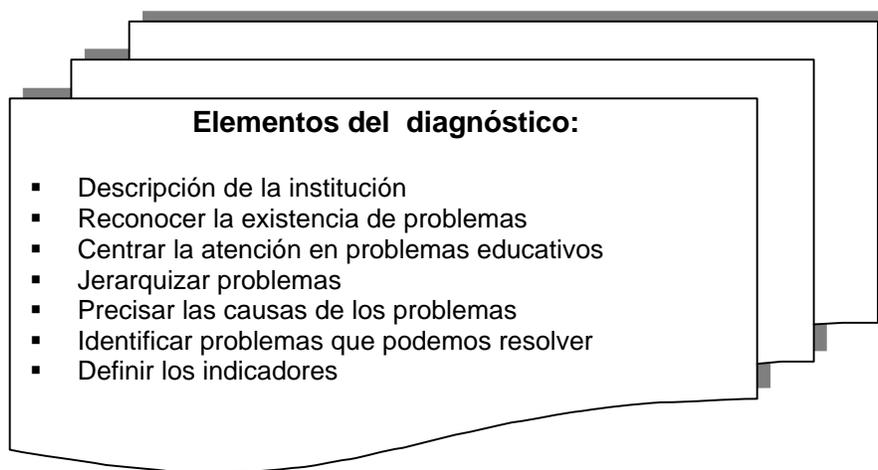


Fig.40

Nuestro Diagnóstico se encuentra apoyado en la descripción del origen de la institución (Escuela Telesecundaria N.81), misma que ya se realizó en los subcapítulos anteriores, los cuales servirán para identificar los principales cambios que se han venido presentado a la largo de su evolución.

Entonces daremos paso a la siguiente fase que se trata de el reconocimiento de la existencia de problemas, cabe mencionar, que estos se obtuvieron a partir de la estancia en la escuela, así como de los datos obtenidos por los cuestionarios y entrevistas aplicadas al personal que labora en la institución.

1 Reconocimiento de la existencia de problemas

Es necesario dar un paso previo para poder aplicar la metodología general de la PE, se trata de la sensibilización, la toma de conciencia y la voluntad del cambio; reconocer que en la escuela en el que trabajamos existen problemas y en la escuela, nuestro estudio de caso no es la excepción.

Es oportuno aplicar una reflexión personal que nos ayude a identificar problemas además de los que se perciben a simple vista, los que pudimos identificar son los siguientes:

- ✓ Falta de edificio (instalaciones) propio
- ✓ Limitaciones en el servicio de la escuela
- ✓ No existe autonomía de la institución
- ✓ No hay espacios suficientes para realizar actividades escolares
- ✓ No hay laboratorio
- ✓ Falta de apoyo por parte de la SEP
- ✓ Falta de apoyo por parte de la Delegación Magdalena Contreras
- ✓ Falta de apoyo por parte de las autoridades a los cursos de actualización
- ✓ Grupos saturados
- ✓ Existen alumnos con bajo rendimiento escolar
- ✓ Indisciplina de los alumnos
- ✓ Falta de interés de los alumnos en asuntos académicos
- ✓ Falta de interés por parte de los padres de familia
- ✓ Drogadicción y bandalismo
- ✓ Peligros en la avenida (afuera de la institución).

Por medio de la aplicación de cuestionarios al equipo técnico pedagógico, se ha detectado que no existe una concordancia entre las preguntas y las respuestas otorgadas en algunas preguntas, en el siguiente cuadro es enlistan algunos de los resultados obtenidos:

INFORMACIÓN OBTENIDA MEDIANTE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS DOCENTES

1. De los cuatro profesores a los cuales se les aplicó el cuestionario, ninguno coincidió con la fecha y el año exacto cuando se creó la escuela en donde laboran.
2. Sólo un profesor contestó quienes fundaron a la institución (precisamente el docente que apenas si tiene 10 meses trabajando en la escuela).
3. Dos maestros contestaron a qué necesidades económicas, políticas y sociales respondió la creación de la institución.
4. Tres profesores no contestaron a la pregunta que habla sobre la evolución y desarrollo de la escuela, de nuevo el único que contestó es quien lleva menos tiempo laborando en la escuela.
5. Existen discrepancias en las respuestas, además me parecen incompletas las respuestas que dieron, cuando se les pregunto con que organismos o vinculaciones tiene relación la telesecundaria, pues uno contesto acertadamente que con Vinculación Social y el párroco Alfredo Laso, otras respuesta dice que con "libro club", cabe mencionar que este es sólo es un programa que promueve la asociación Vinculación Social.
6. Las principales reestructuraciones de tipo administrativo en la institución han sido concebida por los profesores de distinta manera, para uno de ellos los principales cambios se han dado en la dirección, para otro cuando la directora deja de ser solo la responsable y pasa oficialmente al puesto de directora, dejando el grupo que atendía.

Fig.41

Las afirmaciones anteriores son una parte de los resultados que pudimos obtener por medio de la aplicación de los cuestionarios, mismos que se han anexado al final de este trabajo.

RESULTADOS OBTENIDOS CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE LA ESCUELA TELESECUNDARIA

1. Cuando se les pregunto acerca del contexto social y económico de la escuela, sus respuestas fueron muy cortas y simples que por si solas no dicen nada, una de las profesoras señalo lo siguiente “la escuela se encuentra en un contexto de clase media social y económica pero la mayoría de la población escolar son de zonas aledañas de escasos recursos”
2. Ninguno de los profesores coincidió en las respuestas acerca de os objetivos que persigue la escuela, pareciera que cada uno conoce objetivos diferentes.
3. Como parte de una del cuestionario, se les pregunto cuáles son sus compromisos como integrante del equipo técnico pedagógico, para uno de ellos expreso lo siguiente: “prepararme para saber educar, formar estudiantes, servir a la escuela, a los padres y a la comunidad” dicha respuesta coincide con las del resto de los profesores, lo que significa que comparten los mismo compromisos.
4. En la pregunta que tiene que ver con la descripción de las principales problemáticas de la institución, la mayoría concordó que el principal problema es la falta de edificio propio, lo que significa que no se trata de un problema sentido, pues se puede considerar que es un problema real, quizá el de mayor importancia desde ya hace muchos años y que aún no se le ha dado solución.
5. Al preguntarles acerca de la misión de la escuela, cada profesor contestó diferente y ninguno se refirió a la misión que se expresa en el proyecto escolar actual, para uno de los docentes la misión de la escuela consiste en tan sólo impartir educación básica, lo mismo ocurrió con la visión.
6. La escuela posee un lema “educar es futuro” todos los profesores la mencionaron.
7. Con respecto a la cuestión que se refiere a la función que desempeña el trabajar en equipo, los profesores respondieron que es la base para el diseño del proyecto escolar, afirmación que se ha señalado constantemente en el Capítulo anterior.
8. En la elaboración del proyecto todos los profesores están incluidos, los que no participan son los padres de familia, la razón es la falta de interés.

Fig.42

La fig. 40 muestra los elementos que se han utilizado para realizar nuestro diagnóstico, cada uno de ellos integra el capítulo III. Hasta aquí hemos cumplido con la descripción de la institución, al mismo tiempo se ha comprobado que existen problemas en la escuela y que resolverlos no es tan fácil, a la hora de aplicar los cuestionarios nos hemos dado cuenta que entre la planta docente existen algunas discrepancias algunas incompatibilidades que pueden llegar a considerarse como causas que un momento dado pueden ser la causa de problemas.

Cuando los problemas están afectando el servicio que ofrece la escuela, podemos decir que se tratan de problemas educativos, al jerarquizar y precisar los problemas podremos encontrar sus causas, en la metodología de la PE se puede efectuar por medio del análisis DAFO, ya que se trata de una técnica confiable. Para la elaboración de la propuesta de PE aplicada al trabajo diario de una escuela Telesecundaria se han utilizado datos de la escuela No.81, que consideramos nos ayudarán a entender su situación actual.

3 Definición de indicadores

Los indicadores son aquellas relaciones, rasgos, conductas o situaciones que se observan y medirán para verificar: si la misión de la escuela se esta cumpliendo; si hay avance en las acciones de mejora; si se cumplen o no los compromisos, entre otros aspectos.

El uso de indicadores para diagnóstico de la escuela, la función que cumplen algunos indicadores es de gran relevancia porque aportan información sobre el logro de los propósitos y la solución de problemas. En pocas palabras se puede decir que los indicadores sirven para medir, por mencionar algunos ejemplos:

- La prestación del servicio
- Los niveles de aprovechamiento

Existen diversos tipos de indicadores: los simples describen de manera neutral una situación, una relación, un proceso o un hecho, los de desempeño establecen relaciones entre poblaciones, analiza el trabajo docente en relación con las características de sus estudiantes. Los indicadores de eficiencia nos muestran el logro académico, los cuantitativos se expresan a través de porcentajes, tasas e índices.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de indicadores de eficiencia, mismos que se han obtenido por medio de la información de estadística de la escuela, estos indicadores cuantitativos muestran el comportamiento que se ha venido presentando de años anteriores. Los datos que a continuación se presentan en la tabla, fueron proporcionados por la única persona encargado de las funciones administrativas, la secretaria

CUADRO 3 INDICADORES

CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Alumnos inscritos	198	188	179	168	139	136
Alumnos existentes	183	175	167	143	122	122
Alumnos aprobados	167	161	155	123	107	102
Alumnos reprobados	16	14	12	20	15	20
Número de grupos	4	4	4	4	4	4
Alumnos por grupos	45	43	41	36	35	30
Índice de aprobación	91.26%	92.00%	92.81%	86.01%	87.70%	83.60%
Índice de reprobación	8.74%	8.00%	7.19%	13.98%	12.29%	16.39%
Índice de deserción	7.58%	6.91%	6.70%	14.88%	12.23%	10.29%
Índice de repetición	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Cuando se diseña un proyecto escolar o algún otro tipo de proyecto o programa al interior de la escuela, los aspectos a diagnosticar y sus indicadores deben ser definidos por todos los maestros y por el director de la escuela, en reunión de Consejo Técnico Escolar.

CAPÍTULO IV

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta una propuesta que bajo la metodología de la planeación estratégica se pretende sugerir su aplicación en la escuela Telesecundaria No.81, con el objetivo de propiciar entre sus integrantes los conocimientos indispensables para la instrumentación de la metodología dentro de la institución en donde se desarrollan profesionalmente, para ello en los capítulos anteriores se revisaron algunas de las características principales del enfoque estratégico aplicado al trabajo diario del servicio que brinda la modalidad (Telesecundaria).

Además se pretende hacer uso de algunos elementos que se mencionaron en el capítulo I, que se refiere a la descripción de la PE así como el marco referencial que incluye terminología y algunas definiciones. La teoría que trata de las características básicas de la PE contiene algunas consideraciones generales que se han de tomar en cuenta para poder adaptarla a una institución educativa.

Con esta propuesta se intenta proyectar, desarrollar y sugerir algunas ideas que sirvan como herramienta de transformación, además al sugerir algunas estrategias para aplicarlas a la escuela, intenta promover procesos de creación, difundir la gestión escolar, la cultura de colaboración y acciones de autogestión, para principiar este supuesto es conveniente señalar en que consiste y para que nos servirá apoyarnos en esta guía de trabajo.

A partir de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se ha creído conveniente diseñar algunas estrategias de trabajo que se pueden llegar a aplicar al interior de la escuela Telesecundaria No.81, se presentan además algunos conceptos y formas de emplear los métodos relacionados con el desarrollo e implementación.

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA TELESECUNDARIA No81.

Objetivo General:

Esta propuesta de trabajo tiene como objetivo general dar a conocer la función que cumple la planeación estratégica en el servicio que brinda una escuela Telesecundaria en el Distrito Federal, para su explicación se busca dar un marco conceptual, misma que se ha venido presentando desde los tres capítulos anteriores.

Dirigido a:

Esta propuesta de trabajo se encuentra dirigida a la directora y personal docente y administrativo que labora en la escuela Telesecundaria No.81, a cada miembro de la escuela y a todos aquellos que participan en alguna escuela de esta modalidad que estén interesados en la dirección estratégica. Específicamente es útil para las personas que preparan planes estratégicos.

Ventajas

- ✓ Presenta conceptos principales de la PE
- ✓ Se puede aplicar al interior de la institución
- ✓ Puede utilizarse como metodología general para la elaboración del Proyecto Escolar.
- ✓ Sirve como instrumento en el diseño del Programa Anual de Trabajo.
- ✓ Incorpora a todos los sujetos que integran la institución.
- ✓ Su contenido se fundamenta en algunos conceptos de gestión escolar.
- ✓ Responde a los retos a los que se enfrenta actualmente la institución.
- ✓ Puede aplicarse para dar solución a algunas problemáticas que se presentan ya desde tiempo atrás.

A) Identificación de oportunidades

Para la instrumentación de esta propuesta de PE y que podría ser útil para la elaboración del proyecto escolar o algún otro proyecto de trabajo para al interior de la escuela Telesecundaria No.81, es útil hacer uso de la metodología señalada en el primer capítulo de este trabajo de investigación, en la cual se explica que para planear estratégicamente se requiere de una reexaminación de su entorno interno y externo.

Antes de entrar de lleno a la visión general que actualmente rige a la escuela Telesecundaria N0.81, es indispensable presentar un modelo del proceso estratégico el cual describa de manera clara un enfoque utilizado en la PE.

La identificación de oportunidades es la primera fase de PE y esta procede después del diagnóstico realizado en el Capítulo III y consiste en destacar las oportunidades tanto en el ambiente externo, las amenazas y los puntos fuertes y débiles. Para iniciar esta primera fase, podemos basarnos en el análisis DAFO* (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades).

Una parte fundamental del diagnóstico de la escuela es la realización de un balance de las fortalezas, debilidades. La búsqueda de la calidad en el servicio que brinda la escuela Telesecundaria No.81 requiere emprender un esfuerzo y mantenerlo a lo largo de varios años, para ello es necesario identificar dónde se establecen las fuerzas de la institución y de las personas que la integran con el fin de aprovecharlas.

Las fortalezas darán el impulso necesario para poner a la escuela en movimiento hacia la mejora continua; mientras que las debilidades dificultan o bloquean este movimiento, como observador del trabajo de la escuela, objeto de estudio en el capítulo anterior, se han reconocido debilidades que obstaculizan el crecimiento de la escuela, se han detectado por medio de diferentes fuentes, una de ellas la observación.

* Las debilidades y fortalezas se basan en una serie de observaciones emprendidas, como también resultado de una serie de cuestionario y entrevistas aplicadas a sujetos que integran la institución.

Las fortalezas darán el impulso inicial a un proceso de mejora continua; sin embargo, es probable que éste se vea frenado al enfrentar una debilidad. Enseguida se muestra una tabla en donde se enlistan las principales fortalezas y debilidades que desde nuestro punto de vista se han considerado son las que tienen mayor grado que otras.

Para *ejemplificar esta fase del proceso*, es conveniente hacer uso de algunas fortalezas y debilidades que hemos conseguido identificar en la investigación realizada a nuestro estudio de caso.

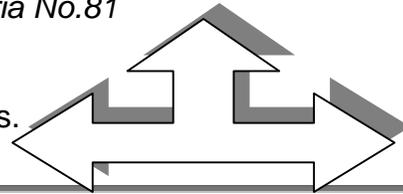
ESTUDIO DE CASO: ESCUELA TELESECUNDARIA No.81

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Telesecundaria No.81 ofrece un servicio que ha demostrado excelentes resultados. ✓ Cuenta con una excelente eficiencia terminal. ✓ No hay mucha deserción escolar. ✓ Los índices de reprobación no son alarmantes. ✓ Por lo regular un poco más del 70% de los alumnos egresados de este plantel logran quedarse en su primera opción, con respecto al examen único para ingresar al nivel medio superior. ✓ El plantel cuenta con un bajo porcentaje en repetición de cursos por parte de los alumnos. ✓ La escuela posee aparatos electrónicos necesarios para el servicio que brinda. ✓ Cuenta con la transmisión satelital a diario. ✓ Tiene una colección de libros nuevos en la biblioteca. ✓ Cuenta con una colección de videos que sirve de apoyo didáctico. ✓ Cada salón cuenta con una pequeña colección de libros de consulta. ✓ La escuela tiene un director. ✓ Por cada grupo existe un profesor a cargo. ✓ Los indicadores de eficiencia son favorables. ✓ Responsabilidad y participación de los profesores. ✓ Los alumnos asisten regularmente. ✓ Actualmente se llevan a cabo dos programas que son proporcionados por la asociación Vinculación Social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las instalaciones no pertenecen a la SEP, son de la asociación Vinculación Social. ✓ Falta de disposición para permitir el uso libre de las instalaciones. ✓ La falta de autonomía para realización de algunos eventos sociales en la escuela. ✓ Los salones no son suficientes, existen espacios muy estrechos, pequeños. ✓ No hay laboratorios que sirvan de apoyo para algunas materias que así lo requieren. ✓ Las relaciones que se establecen con Vinculación no suele ser tan estrecha, existen algunas diferencias. ✓ Falta de comunicación entre docentes y directivos. ✓ Limitaciones y condiciones en el trabajo de la directora. ✓ Problemas de administración y con los organismos de la SEP mismos que tienen que ver directamente con la institución. ✓ La indisciplina por parte de los alumnos. ✓ Apatía de los alumnos en la realización de algunas actividades. ✓ No existe una cultura institucional, no existes representaciones simbólicas.

Fig.43

Las instituciones también enfrentan amenazas y oportunidades, las primeras son las situaciones externas que pueden dificultar el cumplimiento de los planes, las oportunidades son los recursos y las características de la institución que pueden llegar a convertirse en una fortaleza. Para continuar con nuestro ejemplo de la escuela, a continuación se presenta un listado de aquellos elementos que también forman parte del análisis FODA en el caso de la *escuela Telesecundaria No.81*

Es necesario que el personal conozca las amenazas.



Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de la comunidad por el servicio que brinda la escuela. ✓ Apoyo de Vinculación Social en le servio educativo por medio de talleres gratuitos para los alumnos. ✓ La supervisión es un estímulo más para el trabajo de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cambio de autoridades de la SEP y reestructuraciones administrativas repentinas. Se corre el riesgo de que se les quite definitivamente las instalaciones. ✓ Algunos alumnos viven muy alejados de la escuela. ✓ Por la avenida los alumnos están expuestos a muchos peligros. ✓ Delincuencia y drogadicción. ✓ Muchos estudiantes desertan porque deben cambiar de domicilio. ✓ Desintegración familiar. ✓ Violencia intrafamiliar. ✓ Cambio de domicilio de las familias.

Fig.44

Después de elaborar el listado de problemas, se debe iniciar la jerarquización, esta se refiere a la organización de problemas según su importancia, una de las actividades para llevarlo a cabo es por medio del cuadro que acabamos de realizar, el análisis FODA, este ayudará para dejar en un tercer lugar y segundo plano algunas dificultades para encontrar el problema principal.

En el cuadro anterior se pueden valorar los aspectos positivos que darán fuerza para iniciar un proceso de cambio y apreciar los recursos o condiciones que no se han aprovechado y que podríamos convertirlos en fortalezas. Enseguida del primer paso es indispensable hacer un balance, por medio de el obtendremos un visión de aspectos positivos y negativos que se enfrentan.

Para los sujetos que integran a la escuela Telesecundaria No.81 este análisis debe permitir apreciar los aspectos positivos, que brindaran fuerza para iniciar el proceso de cambio y aprovechar al máximo los recursos. Al realizar los dos cuadros anteriores podemos visualizar con claridad los problemas que se pueden agravar en el futuro, el siguiente paso consiste en ponderar los problemas contenidos en la columna derecha, o sea, las debilidades y amenazas, me refiero a identificar las que no podemos resolver porque están fuera de nuestro alcance.

Para plantear este segundo momento del proceso de jerarquización, se requiere elaborar un listado de problemas y anotar a un alado de ellos, si es posible contribuir a su solución desde el ámbito en que se realiza diagnóstico, cabe mencionar que todo esta serie de fases son pertinentes a la hora se elaborar un proyecto escolar, o en algún otro plan de trabajo. De las debilidades y amenazas solamente se han seleccionado para nuestra muestra, aquellas que se han considerado de gran relevancia y aquellas que más aquejan a la institución.

Debilidades y Amenazas	Interno ó externo / se puede resolver ó no se puede influir para solucionarlo.
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Las instalaciones donde actualmente se encuentra la escuela Telesecundaria No.81 pertenecen a la asociación Vinculación Social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Interno, no se puede influir.
<ul style="list-style-type: none"> ▸ No se puede hacer uso libre de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Interno, se puede resolver e influir.
<ul style="list-style-type: none"> ▸ No hay suficientes espacios para las actividades de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Interno, se puede resolver.
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Excesivo trabajo burocrático y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Externo, no se puede influir.
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Reestructuraciones de orden administrativo en la SEP. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Externo, no se puede influir.
<ul style="list-style-type: none"> ▸ En cualquier momento la escuela puede perder sus instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Externo, se puede resolver.
<ul style="list-style-type: none"> ▸ La falta de participación de los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Externo, se puede resolver

Fig.45

Siguiendo con el ejemplo del estudio de caso de esta investigación, la tabla anterior, muestra que una de las amenazas que tiene mayor peso es que las instalaciones podrían ser solicitadas por la asociación, lo que implica que la escuela se queda sin un espacio para brindar su servicio.

En la figura 45 se ejemplifica un mecanismo de selección de problemáticas en las que podemos intervenir para darle solución, se anotan todos aquellos peligros, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la escuela, cabe mencionar que estos cuadros son ejemplos de la metodología que hasta ahora se ha venido empleando en este Capítulo IV, y el contenido de cada cuadro contiene los resultados que se obtuvieron de esta investigación de campo (deducciones obtenidas de las entrevistas, observaciones y entrevistas), por ello se aclara que son parte de la aplicación de la metodología que podría aplicarse en el trabajo diario de la escuela Telesecundaria.

No se trata de obligar al personal para que siga al pie de la letra estas fases, pero sí que las reflexione y si les son de utilidad, aplicarlos y no dejarlos a un lado. En relación con los padres de familia y con la comunidad se han identificado los siguientes factores que quizás sean los motivos de este desinterés por la educación de sus hijos:

- Irresponsabilidad y falta de atención hacia sus hijos, como se puede apreciar se trata de un problema externo en donde se puede influir para modificar este comportamiento.
- La desintegración familiar, es considerada como una amenaza porque es un problema que se encuentra al exterior y en el no se puede influir de manera directa.
- Carencia de recursos económicos, no es posible contribuir a su solución, se encuentra fuera de nuestras posibilidades, pero pueden usarse estrategias.
- Falta de desarrollo de la comunidad, carencia de empleos y medios de producción, estos y más son considerados factores que de alguna otra manera afectan al buen desenvolvimiento y condiciones de trabajo al interior de la escuela, pero también son considerados problemas externos y no se pueden resolver tan fácilmente, no se puede influir.

Es necesario identificar las relaciones de causa-efecto entre los problemas detectados, para identificar el problema de mayor peso, se puede realizar un diagrama de árbol que represente un boceto de relaciones que mantienen los distintos problemas.

Es conveniente que el Consejo técnico diseñe este tipo de herramientas a la hora de elaborar planes de trabajo, es elemental que recuerden que cada uno de los problemas que se identifican se convierten en el centro de atención de los proyectos educativos, pero para la escuela Telesecundaria No.81 no es así, porque en estos últimos 3 años, en la jerarquía de problemas se le ha dado más peso a problemas de tipo más pedagógico que de otra índole, por un lado porque así lo requiere el proyecto escolar, y por otro porque el problema de las instalaciones es una problemática que aqueja a la escuela desde su creación y hasta ahora siempre ha trabajado así.

No es que se deje a un lado el conflicto del inmueble, sino que siempre se le ha prometido una solución, pero siempre volvemos a lo mismo, a someterse a las disposiciones de la asociación y a trabajar con lo que se tiene y se cuenta.

B) Objetivos y Determinación de las premisas

Los objetivos y la determinación de la premisas se trazan de acuerdo a lo que se pretenda llegar a cumplir, estos se fundan sobre la base de un proyecto o programa. Como se ha explicado en estos dos últimos capítulos la función que cumple un proyecto o cualquier programa escolar en una escuela Telesecundaria* es muy trascendental, por otro lado es preciso diferenciarlo del programa anual de trabajo, para ello se ha construido el siguiente esquema:

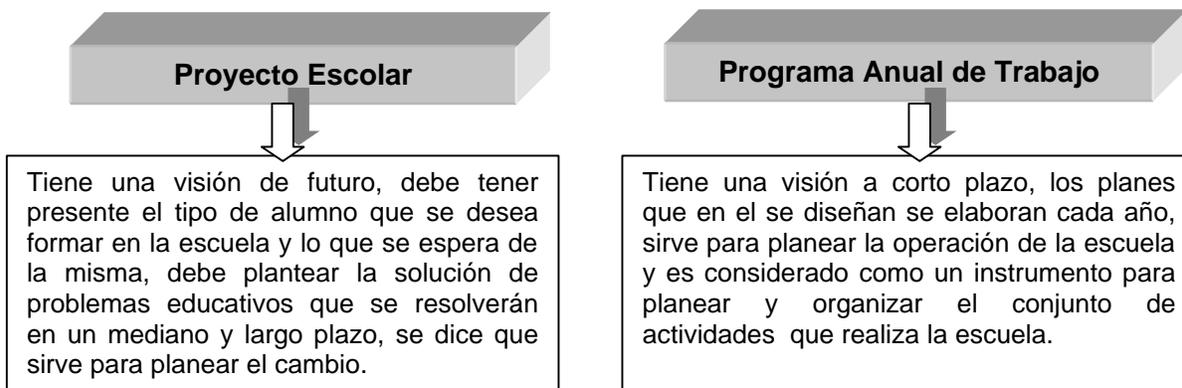


Fig.46

* Los dos son documentos que sintetizan los resultados de un proceso sistemático de autoevaluación, planeación y diseño de estrategias y acciones a corto y medio plazo.

Con lo que respecta al programa anual de trabajo, en el se debe incluir actividades habituales de la escuela, debe ser de alcance general y además de tratar aspectos académicos debe atender a los aspectos administrativos de la escuela, así como del mantenimiento material y de actividades recreativas, sociales, culturales etc.

En la escuela Telesecundaria No.81 el Programa Anual de Trabajo y el Proyecto Escolar coinciden en algunos aspectos, se puede asegurar que es un mismo documento porque su contenido así lo demuestra, ambos son instrumentos de planeación que permiten organizar el trabajo docente y directivo. Dentro de su diseño de definen de manera colegiada los objetivos que han se perseguirse.

Para la el diseño de los objetivos institucionales deben cumplirse una serie de fases que la gran mayoría deben plasmarse en el proyecto escolar, consideramos de vital importancia, la primera se refiere a la preparación del proyecto escolar, en esta se convoca al Consejo Técnico escolar y a los padres de familia para difundir las características y los propósitos del proyecto. Para diseñar de manera colectiva los objetivos y promover condiciones institucionales, deben analizar aquellos problemas que mas asechan a la escuela, el tiempo que dura esta fase responde a las necesidades de la escuela, los propósitos y objetivos se refieren a qué resultados esperamos obtener, o bien, en qué medida pretendemos resolver los problemas detectados.

En esta fase se requiere desarrollar habilidades para aprender e identificar procesos de cambio y reconocer la importancia que tiene establecer una visión de futuro, los resultados de aprendizaje de este apartado puede servir para que los integrantes de la escuela Telesecundaria No.81 logren:

- Establecer una visión de futuro
- Conocer el concepto de aprender a aprender
- Reconocer sus propios miedos y creencias que los limitan al cambio
- Elaborar estrategias de aprendizaje propios
- Visualizar el cambio.

La visión de futuro es tener un rumbo claro y saber hacia donde nos dirigimos, así como de tener la capacidad de adaptarnos a cambios constantes, aprender a aprender se refiere a que es importante que como parte de una institución desarrollemos habilidades que nos permitan aprender a adaptarnos a las transformaciones constantes, en el siguiente esquema represento la función que cumple una visión compartida.

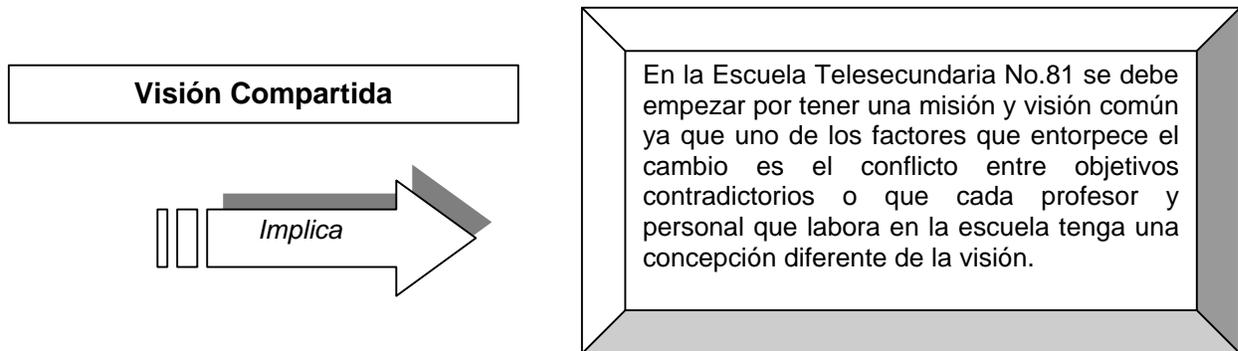


Fig.47

Actualmente la escuela esta enfrentando por momentos muy decisivos y por ellos se tiene un gran reto para el cual se debe estar preparado, aprender para que la escuela se puede adaptar a su entorno, al cambio constante.

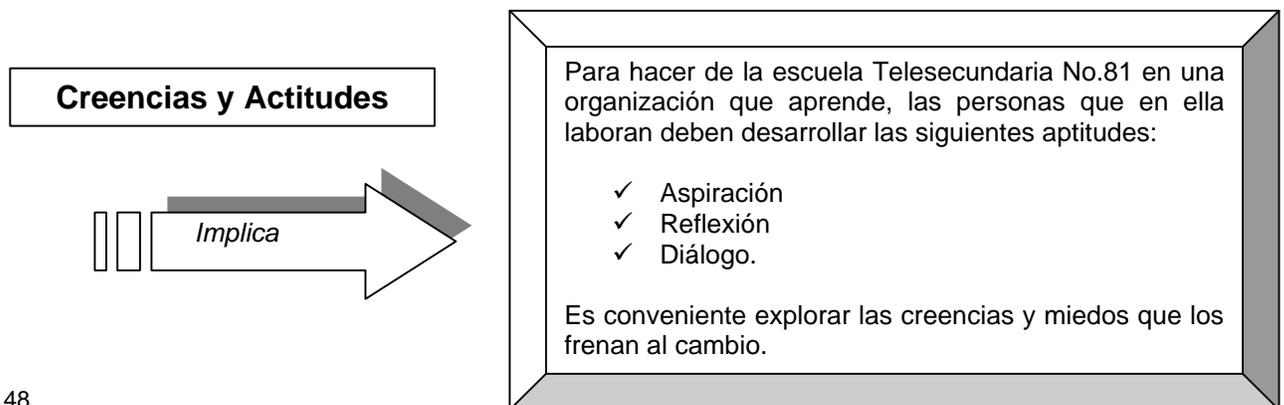


Fig.48

El propósito de las figuras anteriores es que los participantes (sujetos que integran a la escuela) reflexionen sobre una visión personal y se identifiquen con una visión general de la escuela Telesecundaria No.81, a partir de este ejercicio se pasa de lo individual a lo colectivo.

1 Funciones que desempeña el Consejo Técnico Escolar

En cada plantel escolar se debe constituir un Consejo Técnico Escolar, como órgano colegiado que se aboque a la solución de problemas pedagógicos escolares y a proponer estrategias que ayuden al cumplimiento del proyecto escolar, a partir de un diagnóstico que permita conocer e impulsar acciones educativas que favorezcan su aplicación ante situaciones específicas.

Desde nuestra perspectiva al conformarse en la escuela el Consejo Técnico* se da el primer paso para un trabajo colectivo, es importante también contar con la disposición y participación de cada uno de los elementos que lo conforman, enseguida se sugieren algunas de las funciones que deben llevar a cabo:

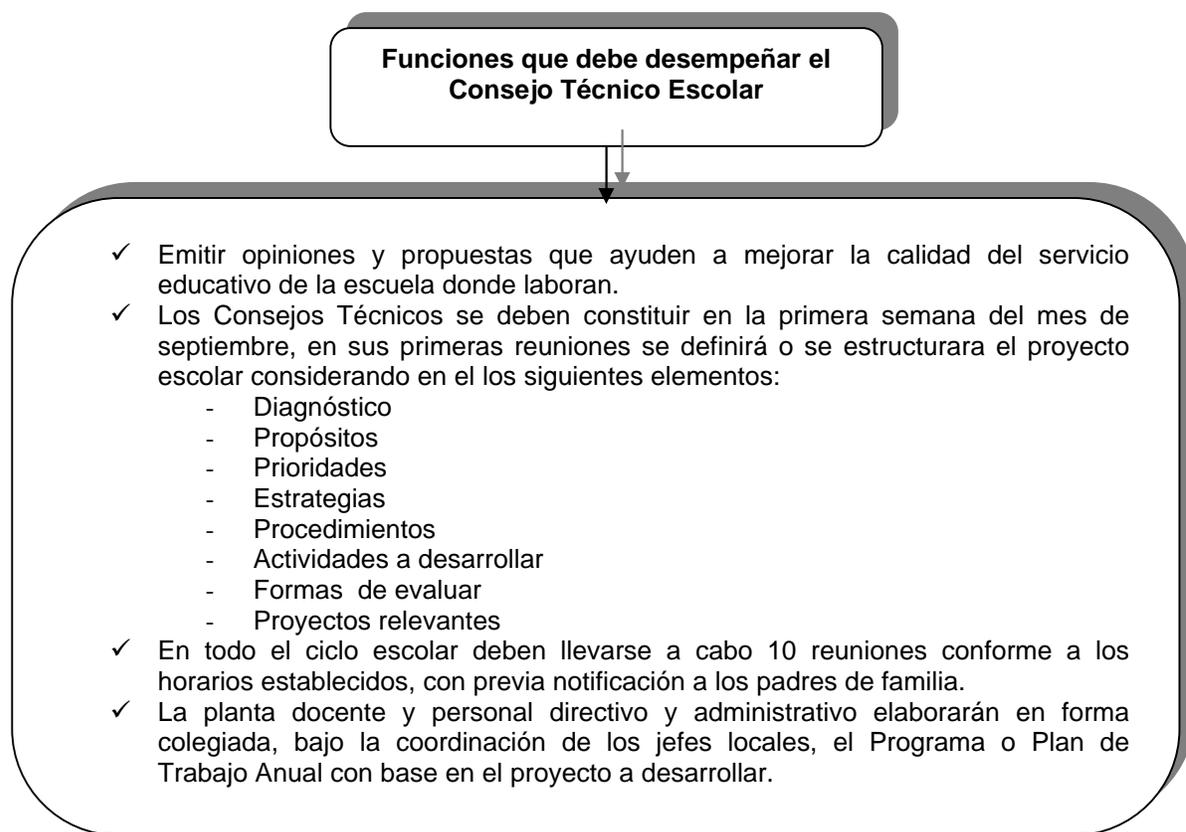


Fig.49

* Los acuerdos a los que se lleguen en las reuniones de Consejo Técnico Escolar, deben respetar la normatividad vigente y se asentarán en el acta correspondiente con la participación y compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar.

C) Detección de los cursos de acción alternativos, evaluación y selección

El proceso para la detección de los cursos de acción alternativos se deben llevar a cabo en una serie de reuniones en donde se discutan las diferentes perspectivas, el proceso de participaciones debe iniciarse con sesiones de trabajo en los cuales se considera lo siguiente:

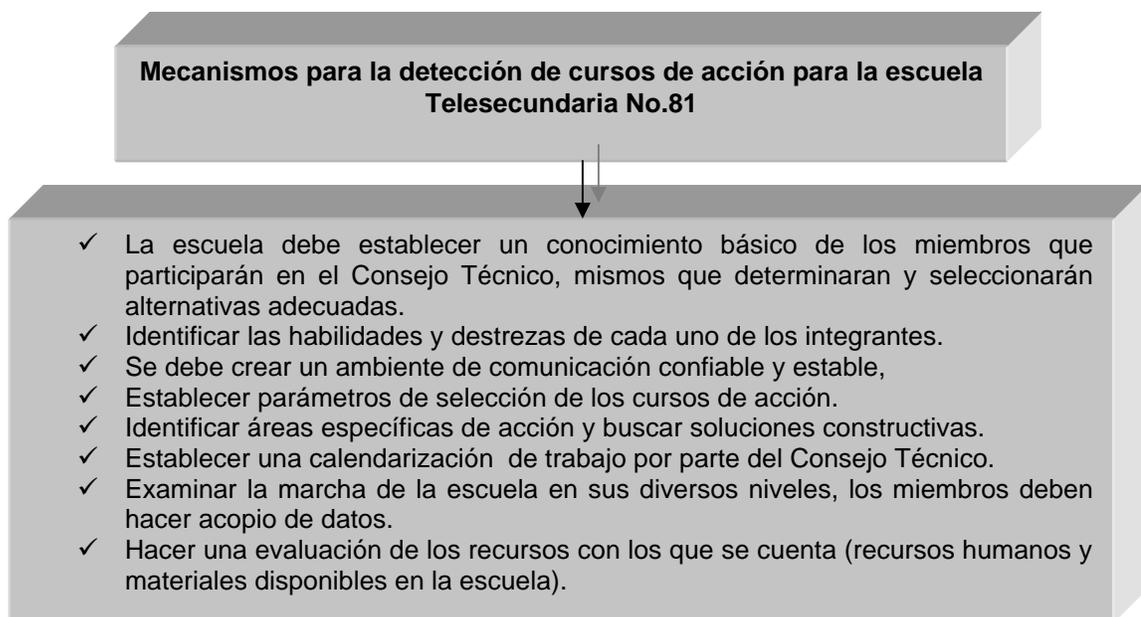


Fig.50

D) Instrumentación, mecanismos de control y evaluación

Para poner en práctica todas aquellas acciones pensadas por el Consejo Técnico, es útil hacer uso de otros instrumentos*, de acuerdo con el documento de Jornadas de Administración Educativa algunas técnicas pueden consistir en:

- Encuestas sobre el ambiente de trabajo
- Análisis sobre roles de grupo
- Inventario de cambio organizacional y diagnóstico de ambiente participativo
- Encuesta sobre la efectividad organizacional y análisis de la participación grupal.

* Estas herramientas son de gran utilidad a la hora de organizar y diseñar los mecanismos de control que han de aplicarse en el proceso general de la PE

En el caso de la escuela Telesecundaria N0.81 actualmente se encuentra inscrita en el Proyecto Escuelas de Calidad (PEC), programa que se trata de una iniciativa del Gobierno Federal cuyo propósito general consiste en “mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y municipales”*. Por lo anterior la instrumentación de la PE debe apegarse a los lineamientos que enmarca el proyecto, la razón porque el PEC forma parte de la política nacional de reforma de la gestión institucional, que busca superar obstáculos para el logro educativo.

Los mecanismos de control y la forma de evaluar el trabajo propuesto en las fases anteriores, deben adherirse a los propósitos del PEC, en los que se pretende avanzar en la construcción de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social, que permitan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas. La escuela Telesecundaria No. Se incorporo al PEC en marzo del año 2003, cumpliendo con los requisitos, la escuela presento su proyecto escolar “el hábito y el placer de leer”, que hasta este año se encuentra vigente, una de las estrategias

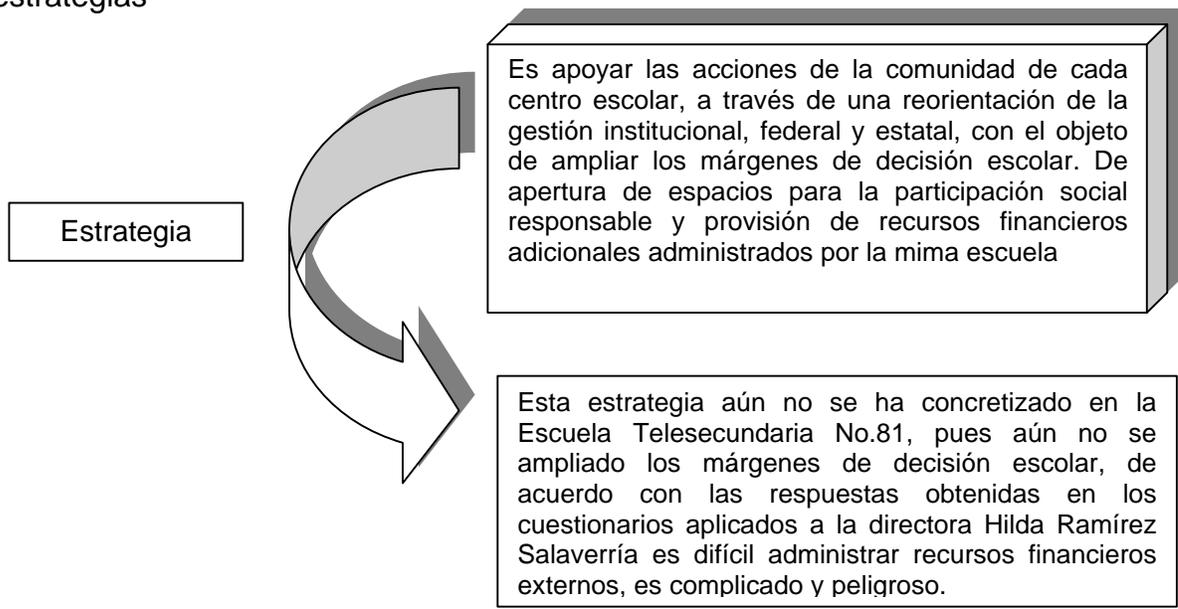


Fig.51

* Secretaría de Educación Pública. **Reglas de operación e indicadores de gestión y evaluación del Programa Escuelas de Calidad**, México, SEP, 2001. p.8

La autoevaluación y la evaluación externa serán elementos fundamentales del Programa, en el marco de mecanismos efectivos de participación social y rendición de cuentas, como vemos los mecanismos de control llegan a ser excesivos causando que los directivos se vean preocupados por la administración de los recursos financieros.

Es muy importante señalar todos estos aspectos del PEC, porque la escuela, nuestro estudio de caso se encuentra dentro del programa, además porque para cualquier diseño de acciones al interior de la escuela debe tener presente la normatividad que preside al plantel.

E) El proceso estratégico

Después de haber destacado los elementos esenciales que deben de cumplirse a la hora de establecer la PE en el diseño de proyectos a programas al interior de una escuela Telesecundaria en el Distrito Federal, se deben describir los enfoques utilizados en la actualidad en la PE, se debe así también enfatizar en el valor práctico y los beneficios que se pueden obtener si se utiliza.

También deben enfatizarse quienes participarán en su diseño, como hemos señalado anteriormente el Consejo Técnico integrado por los profesores, la directora del plantel y el personal administrativo, son los encargados de cumplir con las actividades mencionadas en la figura 48.

Conforme a las fases anteriores se distinguen entre las decisiones estratégicas y tareas de planeación las siguientes:

- Definición de la misión y construcción de una visión compartida
- Pronóstico del entorno
- Perfil que posee la escuela
- Formular planes estratégicos
- Seleccionar estrategias
- Ejecución de estrategias.

F) Elementos Básicos para la autogestión en la Telesecundaria No.81

Partiendo de los datos obtenidos y descritos en el Capítulo III, se ha creído pertinente basar la propuesta en el movimiento de autogestión educativa donde:

- La escuela debe ser la unidad principal del proceso de toma de decisiones; por lo tanto, las decisiones deben ser tomadas por mutuo acuerdo de los integrantes de la institución.
- Los procesos de cambio requiere que los participantes tengan la percepción de propiedad del proceso, esto se puede lograr si los participantes de la Telesecundaria No81 definen los cambios y se adecuan flexiblemente a las circunstancias individuales del contorno.
- La autogestión educativa se debe emplear para que los maestros y padres de familia tomen responsabilidad en el proceso de construir los procesos educativos.
- Es preciso resaltar la función de los contenidos, métodos y estilos y su adaptación de acuerdo a las necesidades e intereses de la comunidad local.
- Los programas deben satisfacer las necesidades locales de la escuela, aquí la función de los padres es el comprometerse con este proceso, hay que evitar que se sientan alineados y desinteresados en su participación.
- Es preciso que la directora del plantel otorgue confianza a los docentes para que resolver algunos problemas que tengan que ver con los contenidos, textos y materiales, dicha alternativa debe basarse en la idea de que los maestros pueden ser innovadores y agregar estrategias en su método de enseñanza.
- Es mucho más democrático manejar a la escuela con representantes de maestros y padres elegidos por el interés que muestren.

- En forma relevante, lo que propone la autogestión escolar, como estrategia de alta confiabilidad es el proceso de toma de decisiones grupales, como una fuente de ideas y soluciones a los problemas.
- La escuela Telesecundaria debe ser capaz de crear alternativas que sean relevantes a nivel local, esta situación debe ser tomada en cuenta en el proceso de planeación al interior, integrando a los distintos constituyentes en el proceso de toma de decisiones y manteniendo presentes los estándares y requerimientos de índole nacional.

Descripción del sistema de autogestión (Telesecundaria No.81)

- Debe emprenderse un sistema de gestión descentralizada, altamente participativa en el cual los equipos de personas (incluyendo a la directora, docentes y padres de familia) se les entrega poderes de decisión y autoridad para organizar e implementar políticas educativas, procesos de innovación, selección de actividades, así como la utilización óptima de los recursos, a esto me refiero que asumirán la responsabilidad de los resultados.
- Esta propuesta de trabajo al interior de la institución, se encuentra un poco relacionada con algunos campos productivos, aunque es preciso aclarar que no significa que sean iguales, solamente estamos rescatando de algunos campos productivos y de servicios en las economías modernas algunos principios de comportamiento organizacional modernos, algunos de estos principios son:

	-La necesidad de motivación -La necesidad de innovación -Obligan a una descentralización -Delegar procesos de toma de decisiones.	
--	--	--

Fig.52

G) Características de un verdadero trabajo en equipo

Desde mi perspectiva, después de haber revisado en el Capítulo II algunos aspectos que tiene que ver con la gestión escolar y para emprender la metodología de la PE de una manera correcta e indispensable la participación de todos, por lo que los roles y actitudes de equipo en las organizaciones educativas cada vez toman mayor fuerza e importancia.

La naturaleza del trabajo en equipo en el plantel debe poseer dimensiones básicas como:

- Complejidad de las tareas asignadas, aquí las tareas asignadas requieren de una comprensión de los contenidos y destrezas relacionadas con las tareas, concordantes y fluidas.
- Trato y relaciones entre las partes, cualquier proyecto escolar requiere de un trabajo en equipo, necesita de elementos que permitan relaciones sociales y profesionales altamente eficientes y fluidas.
- Seguridad y parsimonia de las tareas donde los participantes deben saber lo que tienen que hacer cuando las condiciones cambian constantemente.
- Necesidad de nueva información: los procesos de participación y toma de decisiones por parte de los sujetos que integran a la institución, necesitan de información diversa y actualizada que esté al nivel de los participantes y este se respalda en sus resultados.

H) El administrador educativo como gestor de la planeación estratégica

La licenciatura de Administración Educativa nace en la Unidad Ajusco en 1979 al mismo tiempo que las Licenciaturas de Pedagogía, Psicología Educativa, Sociología y Educación Indígena en su modalidad escolarizada, en un principio estaban destinadas sólo a profesores en servicio, actualmente atiende a egresados de bachillerato.

El plan de estudios de la Licenciatura de Administración Educativa fue reformado en 1990, versión que oficialmente esta vigente, su fundamento se localiza en el campo de formación de profesionales de la educación; donde la formación requiere considerarse como objeto de conocimiento.

Con el fin de dejar claro el concepto de Administración Educativa citamos a Ricardo Uvalle Berrones quien señala lo siguiente: “la Administración Educativa tiene sus sustento en la Administración Pública y en la Ciencia Política, señala también que la utilidad de la ciencia política y de la ciencia de la administración educativa, consiste en que la educación, se encauza con el auxilio de las decisiones políticas y de la capacidad administrativa”⁷⁷ Ricardo Uvalle piensa que la educación es un bien público.

Como señala Uvalle, la justificación de la Licenciatura se explica porque a través de ella se da un impulso a la educación luchando contra quienes impiden el progreso, señala además que la administración educativa permitirá que los individuos accedan a una mejor condición de vida a través de la educación.

Por otro lado encontramos la postura de Francisco Covarrubias quien señala lo siguiente: “la práctica educativa o el ámbito del administrador educativo es amplio, ya que puede ejercer su profesión en distintos organismos en donde lleve implícito aspectos educativos sin importan si se trata del sector privado o público”⁷⁸

Para Francisco Covarrubias la administración Educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización o proceso social que se trate y de los objetivos específicos que se propongan.

⁷⁷ UVALLE, Berones Ricardo, “Perfil y orientación del Licenciado en Administración Educativa”. En: **Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México**, A:C: No.10, México 1991.p.40

⁷⁸ COVARRUBIAS Villa Francisco, “El problema del objeto de estudio de la Administración Educativa” en Revista del Instituto de la Administración Pública del Estado de México (IAPEM) No.10 p.61

De lo anterior concluye Covarrubias justifica la creación de la Licenciatura de la Administración Educativa porque responde a la satisfacción de una necesidad ocupacional existente en la formación social mexicana, debido al incremento poblacional y a la diversificación de la practica educativa especializada.

Con lo que respecta a la practica educativa de la Licenciatura, esta se encuentra dispersa en los distintos órganos sociales en los que se realiza la función educativa, como la familia, la iglesia, la escuela, los sindicatos, las asociaciones civiles, las empresas y los medios de información, además se encuentra en un punto de enlace con la Ciencia Administrativa y la Pedagogía.

De acuerdo con el plan de estudios de la Licenciatura, se divide en tres fases para su operación:

- Formación inicial
- Formación y trabajo profesional
- Concentración en campo y/o servicio.

A partir del diseño de su mapa curricular, queda estipulado que la Licenciatura de Administración Educativa se desenvolverá en el ámbito de la educación y las actividades y tareas asignadas a la Administración Educativa deberán ser realizadas por profesionales; el administrador educativo en este caso, es quien debe lograr con el apoyo de un equipo de trabajo las metas establecidas en materia educativa.

Dentro de las Principales funciones del Administrador Educativo se encuentra la de planeación de los recursos que en materia educativa estén disponibles, es preciso aclarar que estas funciones pueden ser realizadas en diversas áreas que van desde el Sistema Educativo en su conjunto, hasta un centro escolar específico.

1 Funciones de un Administrador Educativo

La función de la Administración Educativa se localiza en la correcta y eficaz organización y dirección del sistema educativo, es decir, a la administración educativa le concierne solucionar dificultades o en su caso proponer alternativas de trabajo.

En el capítulo I se menciona que la administración coadyuva a un uso inteligente y óptimo de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, para referirnos a la administración educativa es preciso agregar que ésta se encuentra orientada al servicio de la enseñanza aprendizaje, facilitando sus tareas y resolviendo problemas, proporciona condiciones favorables para que se de el proceso de enseñanza aprendizaje.

El administrador educativo egresado de la Universidad Pedagógica Nacional puede desempeñar funciones que tienen que ver con:

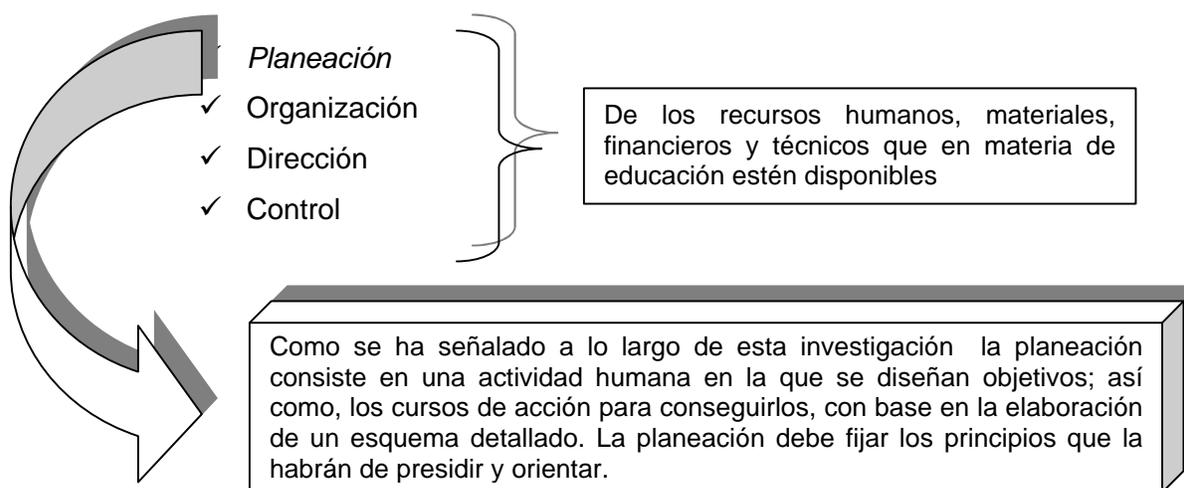


Fig.51

El administrador educativo deberá planear las actividades de un centro de educación o de un sistema educativo. De esta afirmación podemos deducir lo siguiente: ***un Administrador Educativo puede ser participe en la planeación estratégica que se diseñe en un centro escolar, o bien puede ser una persona que integre los elementos y coadyuve de manera directa al logro de los objetivos.***

El Administrador Educativo deberá planear las actividades de un centro educativo (ejemplo una escuela), a esto el autor Alberto Gutiérrez Reñón sostiene que “planificar la actividad de un centro de educación supone establecer previsiones y fijar objetivos muy concretos en términos de conducta de individuos o de pequeños grupos perfectamente identificados”⁷⁹. De lo anterior podemos hacer una vinculación con lo que ya se ha mencionado en los primeros capítulos, en donde ya se dijo que la planeación deberá ser diseñada tomando en cuenta las necesidades de la escuela, del personal y principalmente del alumno, esto con la finalidad de que el establecimiento de los cursos de acción y de los objetivos sean acordes a dichos requerimientos.

En cuanto a planear los sistemas educativos supone establecer previsiones y fijar objetivos en términos de comportamiento de amplio colectivo, pero en este trabajo sólo nos hemos enfocado a las funciones que puede desempeñar el Administrador Educativo en un centro educativo, ya que como parte de la Propuesta se encuentra el siguiente esquema en donde se presentan algunas tareas que el profesional egresado de la Universidad Pedagógica puede desempeñar dentro de una escuela Telesecundaria.

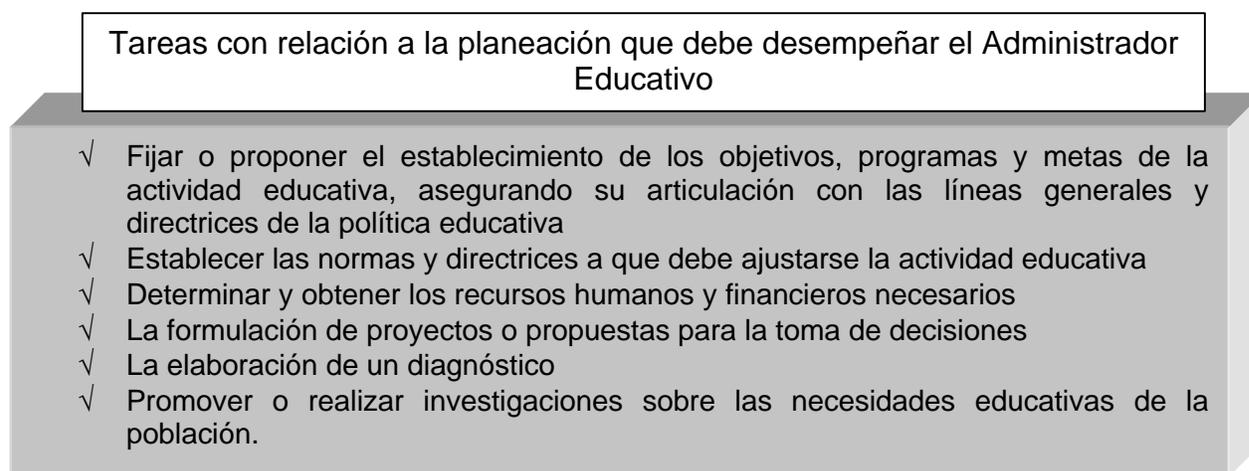


Fig.52

⁷⁹ GUTIÉRREZ Reñón Alberto, "La formación de los Administradores de la Educación" en **Revista Estudio Pedagógico**. No.15-16, México, 1985. p.104

Al realizar la planeación debe tomarse en cuenta también el periodo en el que se habrá de desarrollar, para esto la planeación puede también ser tipificada de la siguiente manera:

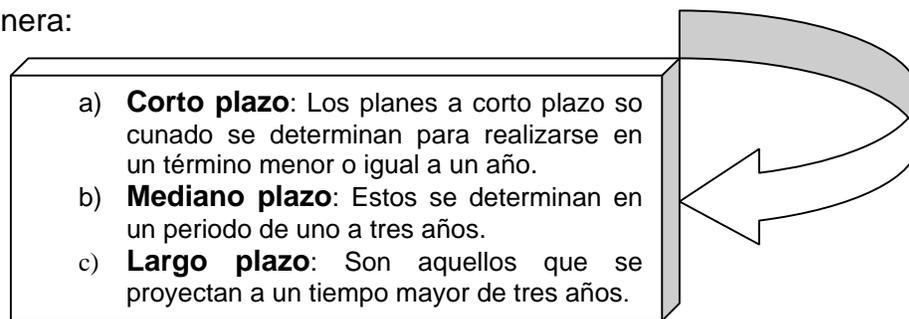


Fig.53

Cualquiera que sea el tipo de organización o el nivel al que se lleve a cabo la planeación, el Administrador Educativo debe ajustar la metodología básica, mismas que ya ha sido descrita en el Capítulo I y a principios de esta propuesta. Por último se ha creído conveniente agregar algunas otras funciones que debe desempeñar el Administrador Educativas, algunas están inmersas en la planeación algunas otras pertenecen a otras fases del proceso administrativo.

- Explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos y del sistema educativo nacional y analizar las políticas públicas en educación , legislación y organización de la educación
- Planear proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para apoyar la función educativa
- Instrumentar estrategias de acción para proponer soluciones a los problemas a los problemas de la administración educativa.

Como afirmación final de este trabajo de investigación, podemos decir que la planeación es una actividad esencial pero, cuando se agregan otros elementos como las estrategias, se obtienen otros resultados.

La planeación, por tanto, permite señalar a dónde se quiere llegar y lo que se pretende lograr en un tiempo determinado, a través de un conjunto de técnicas especializadas que facilitan el diagnóstico, la determinación de objetivos y la formulación de planes y programas.

CONCLUSIÓN

Al finalizar el presente trabajo de investigación se han llegado a las siguientes conclusiones, cada una de ellas son resultado del trabajo realizado a lo largo de su elaboración:

La Planeación Estratégica (PE) es el proceso de determinar los principales objetivos de una organización y los criterios que dirigen la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los objetivos. Al culminar con la revisión de la teoría que trata a la PE, se puede decir que es un proceso estratégico que engloba misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por cualquier organización.

De acuerdo al estudio de la PE realizado en el primer capítulo, podemos apreciar las diferentes concepciones y definiciones conceptuales del proceso estratégico, sin embargo algunas similitudes consistieron en las siguientes:

- √ La función de la estrategia en una organización es central
- √ La PE expresa la visión del estado deseado que se desea alcanzar a futuro
- √ Existe un enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización
- √ La dirección de los recursos debe ser hacia fines específicos
- √ Establecer claros mecanismos de centralización y descentralización de autoridad en la organización
- √ Trabajar de manera colectiva –en equipo-
- √ Flexibilidad y participación de los sujetos que integran a la institución.

La estructura de la organización debe proporcionar los factores que faciliten el logro de los objetivos que ésta se fije. Para ello se pueden emprender muchas estrategias en el área del personal y las relaciones públicas tales como:

- √ Relaciones laborales
- √ Compensación y capacitación

Con lo que respecta al Sector Educativo Nacional, debe este responder principalmente a la dinámica de cambio económico, político y social, estableciendo relaciones más estrechas con el mundo laboral, conducirse acorde a las necesidades nacionales, por tal motivo, las condiciones en materia educativa necesitan estar encauzadas a abatir las desigualdades sociales, el rezago educativo, para ello se requiere generar mecanismos que traten de dar solución a dichos desajustes, claro que también se requiere de la participación de la comunidad y del gobierno para lograr que la educación sea valorada como un bien público por la sociedad mexicana.

La Educación Básica en México, específicamente en cada escuela de la modalidad Telesecundaria se debe establecer una misión y una visión que oriente su trabajo diario y que se centren en problemas del plantel y su relación con el contexto, por otro lado la visión debe tomar en cuenta elementos como el contexto cultural, político, económico, laboral y social de la zona, así como las necesidades educativas de la sociedad a la cual se brinda el servicio.

En el Capítulo III se revisó el proyecto escolar vigente de una escuela Telesecundaria en el Distrito Federal con el propósito de identificar sus compromisos, las estrategias que en él se plantean, los recursos y cuál es el seguimiento y evaluación que la escuela sigue a dicho proyecto.

Con base a los contenidos de los dos primeros capítulos la PE debe plasmarse en un proyecto, para nuestro estudio de caso, debe hacerse en el proyecto escolar, que se debe realizar en y para el plantel, además es una herramienta que facilite la gestión escolar que realizan los integrantes de la escuela.

Algunas de las características principales del enfoque estratégico aplicado al trabajo diario del servicio que brinda la modalidad TELESECUNDARIA, ya en el último capítulo se consolida toda la investigación en una propuesta de trabajo que tiene que ver con la aplicación de la metodología general de la planeación estratégica.

Con la propuesta se intenta proyectar, desarrollar y sugerir algunas ideas que sirvan como herramienta de transformación, además al sugerir algunas estrategias para aplicarlas a la escuela, intenta promover procesos de creación, difundir la gestión escolar, la cultura de colaboración y acciones de autogestión.

A partir de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se ha considerado pertinente diseñar algunas estrategias de trabajo que se pueden aplicar al interior de la escuela Telesecundaria No.81, se presenta además algunos conceptos y formas de emplear los métodos relacionados con el desarrollo e implementación.

La administración se ha convertido en una herramienta indispensable para el adecuado ejercicio profesional, sin importar la disciplina o profesión que se ejerza. A partir de esta afirmación se ha considerado necesario revisar las funciones del Administrador Educativo como gestor de la planeación dentro de las instituciones educativas.

La función del Administrador Educativo, egresado de la Universidad Pedagógica Nacional como profesional, está preparado para llevar a cabo las funciones que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales que se encuentran al servicio de la educación, en cualquier ámbito, ya sea público o privado.

Por tanto el Administrador Educativo cuenta con los instrumentos necesarios para intervenir en el proceso de planeación estratégica, ya que posee las cualidades, aptitudes y conocimientos que le permiten participar en el diseño de las estrategias para beneficio de una institución, como lo señala este trabajo, lo puede hacer al interior de una escuela Telesecundaria.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Russell. *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa, 1991
- ANDREWS, K.R. *El concepto de estrategia de la empresa*, Pamplona, EUNSA, 1997
- ANSOFF H, Igor. *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965 p.12
- ANTUÑEZ, Serafín. *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona, Universidad de Barcelona, 1997
- ARGUIN, Gerard. *La Planeación Estratégica en la Universidad*, 2ed. Canadá, Universidad de Quebec, 1988
- BROTTO P, Mariano y Eduardo Naddeo. *Conocimientos Pedagógicos y de Administración Escolar*, Argentina, Víctor Leru, 1970
- BUENO, Campos Eduardo. *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*, 5ed. Madrid, Ediciones Pirámide. 1996
- CASTILLO Isidro, México y sus revoluciones sociales y la educación, 2 ed. Tomo 5, México, SEP (UPN), 2002
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure: Chapter in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge Mit Press, , 1962
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración: proceso administrativo*, 3ed. Colombia, McGraw-Hill, 2001
- CONDE, Silvia. *Guía para elaborar el proyecto educativo de zona o de sector y para orientar el diseño de los proyectos escolares*. Secretaría de Educación de Nuevo León, México, 2000
- DÍEZ DE CASTRO, Pablo Emilio y otros. *Administración y Dirección*, España, McGraw-Hill, 2001
- ELIZONDO, Huerta Aurora. *La nueva escuela I*, México, Paidós, 2001. p.158
- FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*, 14ed. México, Herrero Hermanos, 1972
- FILHO, Lourenco. *Organización y Administración Escolar*. Argentina, Kapelusz, 1965, p.24

- GARCIA Jiménez Jesús, *Televisión Educativa para América Latina*, México, Porrúa, 1970
- GARCÍA, Pelayo Ramón. *Diccionario Usual Larousse*, 7ed., México, Larousse.
- GARCIA REQUENA, Filomena. *Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos*, España, Aljibe, 1997
- GOODSTEIN, Leonard y otros. *Planeación Estratégica Aplicada*, 2ed. Bogotá, Mc Graw-Hill, 1999
- HAMPTON, David R. *Administración*, 2ed. México, McGraw-Hill, 2000
- HELLRIEGEL, Don y otros. *Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ed. México, Thompson Learning, 2000
- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Limusa, 1996
- LATAPÍ SARRE Pablo y Manuel Ulloa Herrero. *El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo*, México, Fondo de Cultura Económica, 2000
- LAWRENCE R., Paul y Jay W. Lorsch. *Desarrollo Organizacional*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973
- LEMUS, Luis Arturo. *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*, Buenos Aire (Argentina), Kapelusz, 1975
- LOERA, Armando. *Planeación estratégica y política educativa, Documento de Trabajo*, México. SEP, 2001
- NAMO DE MELLO, Guiomar. *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, Biblioteca de actualización del maestro, México, SEP, 1998, p.37
- PÉREZ GÓMEZ, Ángel I. *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*, 3ºed. Madrid, Morata, 2000, p.131
- POZNER DE WEINBERG, Pilar. "Gestión Educativa Estratégica" en: *Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa, Módulo I*, Buenos Aires, p.6
- POZNER DE WEINBERG, Pilar. "La Gestión Escolar" en *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires, AIQUE, 1997
- PRAWDA, Juan. *Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México*, México, Grijalbo, 1984, p.24

- RALUY POUDEVIDA, Antonio. *Diccionario de la Lengua Española*, 12ed. México, Porrúa, 1982, p.252
- REYES PONCE, Agustín. *Administración Moderna*, México, Limusa, 2002, p.22
- SANDOVAL FLORES, Etelvina. *La Trama de la Escuela Secundaria; institución, relaciones y saberes*. México, Plaza y Valdez Editores, 2000
- SCHMELKES, Sylvia. *La calidad de la educación primaria, estudio de 5 regiones del estado de Puebla*, México, Centro de Estudios Educativos, 1993, p.15
- SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*, México, SEP, Biblioteca para la actualización de maestros, 1992
- SCHMELKES, Sylvia. *Calidad en la educación y gestión escolar*. Ponencia en el seminario México-España, Querétaro, 1996
- STEINER A., George. *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*, México, CECSA, 2002
- THOMPSON, Arthur y A.J. Strickland. *Administración Estratégica*, 11ed. México, McGraw-Hill, 2001
- VELÁZQUEZ MASTRETA, Gustavo. *Administración de los Sistemas de Producción*, México, Limusa, 1997, p.15

Hemerografía

- CASASSUC, Juan. "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos" en: *La gestión en busca del sujeto. Seminario Internacional -reforma de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa-*, Santiago (Chile), 13-14 Nov. 1997
- COVARRUBIAS VILLA, Francisco. "El problema del objeto de estudio de la Administración Educativa" en *Revista del Instituto de la Administración Pública del Estado de México (IAPEM)* No.10
- UVALLE BERONES, Ricardo. "Perfil y orientación del Licenciado en Administración Educativa". En: *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, A:C: No.10, México 1991

Documentos Oficiales

- ALEMÁN NAVA, Teodoro. "Antecedentes históricos de la Telesecundaria, primera parte" en *Gaceta de Información del Departamento de Escuelas Telesecundarias*, México, D.E.T. 1993
- CARRO BELLO, Natanael y otros. "Los propósitos de la Educación Telesecundaria y la Función Directiva" en *Propuesta de Gestión Educativa de Calidad para Telesecundaria*, México, Secretaría de Educación Pública, CGET., 2001
- Documento del Departamento de Planeación y Apoyo Estatal de la Unidad de Telesecundaria. SEP. México, 1993
- Funciones de dirección que aparecen en este cuadro se sintetizaron de: *El Manual del Director del Plantel de Educación Telesecundaria*, México, SEP, 1987
- GARCÍA Luna Juana Dolores, "Perfil del personal directivo de Educación" en *Documento de trabajo. Departamento de Actualización, Subdirección Técnica, Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el D.F.*, México, 2002, p
- INEGI.** Cuaderno de Información Básica Delegacional, 1990
- Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, *Guía del Director Escolar*, Oaxaca, IEEPO, 2002
- Modelo Educativo de Telesecundaria en *Documento Interno, Coordinación General de Educación Telesecundaria*, México, 2000
- SEP. *Antología de Gestión Educativa de Calidad*, SEP, México, 2001
- SEP, *Plan y Programa de Estudios Secundaria: México*, SEP, 1993
- SEP- Unidad de Telesecundaria. "Telesecundaria: Experiencia de comunicación" s/a en *Albricias, Órgano Informativo de Telesecundaria*, Vol.1, No2, México, 1994
- SEP, "Acuerdo de Fundación" en *Bases Jurídicas de Telesecundaria*, México, 2 de Enero de 1968

Secretaría de Educación Pública. “Plan Estratégico de Transformación Escolar” en Escuelas de calidad, Guía-PEC, 2003-2004, México, SEP

Secretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. *Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria*, SEP, México, 2003

WEBGRAFÍA

Cfr. www.mcontreras.df.gob.mx. Magdalena Contreras, Gobierno del Distrito Federal, 30-04-04

Cfr. http://es.geocities.com/ciudadlaesperanza/Magdalena_Contreras.html. Creación, Gobierno del Distrito Federal, 30-04-04.