

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

"La Cooperativa Escolar: un modelo alternativo para  
la participación"

**PROFRA. LAURA ZAVALA LUNA**

México, D. F. noviembre, 2005.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 094 CENTRO

"La Cooperativa Escolar: un modelo alternativo para  
la participación"

**PROFRA. LAURA ZAVALA LUNA**

PROYECTO DE INNOVACIÓN EN ACCIÓN DOCENTE

México, D. F. noviembre, 2005.

A ALEX:

Por ser como es. Por su deseo de superación, por su fortaleza, por su alegría, por su amor incondicional. Por enseñarme a ser mejor madre y amiga. Gracias por ser mi hijo.

A RODRIGO:

Por ser como es. Por su constante lucha, por su sencillez, por su nobleza, por su fortaleza, por estar a mi lado, por su amor incondicional. Gracias por ser mi hijo.

A NAYELI:

Por ser como es. Por su alegría, por su gran corazón, por ser luchadora incansable, por su amor incondicional, por ser mujer. Gracias por ser mi hija.

A MI PADRE:

Porque se que aún después del tiempo, sigue protegiéndome y amándome. Por su presencia espiritual.

A MI MADRE:

Por darme la vida, la esperanza, la fortaleza y la posibilidad de ser mejor hija y mejor hermana. Por su apoyo invaluable. Por ser guerrera incansable.

A MARTHA, ARTURO, BETY,  
TERESA, IRMA:

Por el apoyo que siempre me han brindado, por su paciencia y tolerancia. Por su constante lucha y deseo de superación

A PEDRO:

Por estar siempre a mi lado. Por su confianza, por el respeto y apoyo a mis ideales. Por su amor incondicional y apoyo a mis amados hijos.

A ARTURO MIGUEL, LUIS, JUAN,  
JULIO Y AARÓN:

Por el gran amor que les tengo. Que sirva de estímulo para que luchen siempre por alcanzar sus metas.

A TONY:

Por ser como es. Por ser mí amiga. Por estar presente en los momentos difíciles y enseñarme que aún existe la nobleza de la amistad. Por su apoyo profesional.

A MIS AMIGAS ISA Y CARMELITA:

Por ser mujeres incansables, que me han brindado su apoyo, tiempo y experiencia. Por el afecto y confianza depositados en mí.

A GERARDO:

Por el apoyo, por sus grandes enseñanzas, por todo el tiempo brindado.

AL DR. JUAN BELLO DOMÍNGUEZ:

Por sus conocimientos, por la amistad, el apoyo, la confianza, el respeto, el tiempo. Por ser más que un maestro, un gran ser humano, luchador incansable en el ámbito de la educación.

Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA ZONA ESCOLAR: ¿PRÁCTICA EDUCATIVA VS INNOVACIÓN?</b>	
1) PRÁCTICA EDUCATIVA EN CUAUTEPEC, BARRIO BAJO	
1.1 Localización geográfica.....	3
1.2 Comunidad educativa.....	7
1.2.1 Personal de la Zona Escolar:.....	9
¿Acción pedagógica o administrativa?	
1.3 Comités y/o Asociaciones de apoyo al plantel.....	25
1.4 Planteamiento del problema.....	32
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA ZONA ESCOLAR: HACIA UNA PARTICIPACIÓN COLECTIVA</b>	
2) DE LA ADMINISTRACIÓN A LA INNOVACIÓN	
2.1 El tránsito de lo individual a lo colectivo.....	36
2.2 Un nuevo enfoque en la Zona Escolar.....	44
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>POLÍTICA EDUCATIVA: ¿UTOPIA O REALIDAD?</b>	
3) POLÍTICA EDUCATIVA	
3.1 Programa Nacional de Desarrollo.....	47
3.1.1 Plan y Programas.....	49
3.2 Los grandes retos de la educación mexicana.....	59
3.2.1 Necesidades básicas de aprendizaje.....	65
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>LA COOPERATIVA COMO MODELO PARA LA INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA</b>	
4) PROPUESTA DE INNOVACIÓN	
4.1 Planeación de la alternativa.....	68
4.1.1 Fase I: Identificación de la Cooperativa y su Diagnóstico.....	68
4.1.2 Fase II: Interpretación de los resultados y planeación...	71
4.1.3 Fase III: Aplicación, seguimiento y evaluación.....	84
Conclusiones.....	100
Bibliografía.....	104

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación contiene un análisis de la cotidianidad en la práctica docente del personal de la Zona Escolar 066, ubicada en la escuela primaria Tonatiuh, turno matutino. Para efectos de este proyecto, nos centraremos en la figura del personal docente que trabaja en esta área, con funciones de Asesor Técnico Pedagógico.

A través de ese análisis, se puede identificar que la experiencia del personal es tan favorecedora como “comprometedora” dependiendo del cristal con el cual se le mire, ya que al igual que las estructuras y las relaciones sociales van modificándose, de la misma forma la práctica docente requiere de nuevas formas de organización, de planeación y de integración, procesos que difícilmente son considerados por dicho personal.

En el primer capítulo se hace un análisis de la Zona Escolar y su contexto, tomando en cuenta las particularidades de cada uno de los ámbitos, por considerarse que el personal de la Zona Escolar está obligado a conocer la situación de las escuelas y prestar atención y servicio a las necesidades de cada una para poder facilitar un servicio de calidad a los alumnos y padres de familia.

Es ahí donde surgen preguntas tales como: en la Zona Escolar, ¿se atiende a la función principal de la supervisión escolar?, ¿existe un tipo de organización?, ¿Es funcional, considerando las necesidades del servicio educativo actual de las escuelas que la integran?, ¿Es un apoyo para el logro de los propósitos educativos de cada una de ellas?

En el capítulo número dos, se hace referencia a la trayectoria del servicio educativo desde el ámbito de la Zona Escolar. La práctica educativa nos lleva a imaginar un tipo de administración funcional en los años 60's y 70's, sin embargo, como se menciona en el mismo texto, a partir del desarrollo de la época industrial se requirió de nuevas formas de organización social, que atendieran a las necesidades actuales de una sociedad en constante transformación. Por ello se cita la necesidad de implementar una nueva forma de organización que sea incluyente y no excluyente de la población en general, y en el caso específico del

ámbito educativo, que permita, facilite y fomente una participación de colegiado, un trabajo colaborativo.

En este mismo capítulo se introduce al lector a una visión de lo que son las Cooperativas Escolares en las escuelas de la Zona Escolar 066. La diferencia entre una realidad (enunciada en el capítulo I), y el deber ser, deja en claro la visión reduccionista que de ella se tiene, pues ha sido vista como Comité responsable de generar beneficios económicos y materiales a los socios de la misma. Sin embargo, la Cooperativa Escolar es sólo un pretexto para evidenciar que el personal de la Zona Escolar 066 requiere de nuevas formas de organización, que fortalezcan el deseo y el interés por la participación en la toma de decisiones. Es importante trascender de la realización de múltiples tareas administrativas, de vigilancia, inspección y control, a una supervisión donde prevalezca el apoyo, asesoramiento y acompañamiento de los procesos escolares, generando una cultura de la participación como medio para mejorar los logros educativos y el servicio escolar en su conjunto.

Es necesario considerar, para efectos de la presente investigación, el marco referencial de la Política Educativa de nuestro país. Es por ello que el capítulo III, nos hace referencia al Programa Nacional de Desarrollo, relativo a la atención del perfeccionamiento de competencias en los alumnos de educación primaria, y su relación con el Plan y Programas vigentes. A la vez se considera la importancia de la atención a las necesidades básicas de aprendizaje.

Finalmente el capítulo IV: Planeación, seguimiento y evaluación de la alternativa de innovación, nos permite vislumbrar un modelo de organización que facilita el trabajo colaborativo, donde se busca incidir básicamente en el eje de Comunicación, con la participación activa de docentes, directora, Apoyo Técnico Pedagógico de Zona, alumnos y padres de familia.

El presente trabajo busca desarrollar un modelo de organización que permita dinamizar la participación de los actores educativos, en busca de nuestro objetivo central: los niños de las escuelas de la Zona Escolar 066.

## CAPÍTULO I

### ZONA ESCOLAR: ¿PRÁCTICA EDUCATIVA VS INNOVACIÓN?

#### 1) PRÁCTICA EDUCATIVA EN CUAUTEPEC BARRIO BAJO

##### 1.1 Localización geográfica.

“Cuauhtepc es un vocablo náhuatl cuyo significado es “cerro de madera o arbolado”, aún cuando comúnmente se ha utilizado la expresión “Cerro del Águila”.

Tiene su origen durante la consumación de la conquista, donde recibió el nombre cristiano de Santa María de Cuauhtepc. La orografía de la zona es sumamente accidentada debido a la cercanía de la Sierra de Guadalupe. En la actualidad ésta ha sido invadida por los colonos, misma que expresa el esfuerzo de sus pobladores para vencer las fuertes pendientes.

Cuauhtepc Barrio Bajo se localiza en la parte norte de la delegación Gustavo A. Madero. Junto con el Barrio Alto son las dos comunidades donde termina la delegación. Colindan al norte con los municipios de Tultitlán y Coacalco, al oriente y poniente con Tlalnepantla y dentro de la propia delegación con las colonias Zona Escolar, San Lucas Patoni, Acueducto de Guadalupe y Ticomán Pastora. Las colonias que integran el Barrio Bajo son atendidas por la Zona Territorial No 9 siendo éstas: Ahuehuetes, Ampliación Benito Juárez, Ampliación Castillo Grande, Benito Juárez, Castillo Chico, Castillo Grande, Cocoyotes, Cuauhtepc de Madero, Chalma de Guadalupe, Del Bosque, El Arbolillo, Guadalupe Victoria Cuauhtepc, Loma la Palma y Valle de Madero.

En la zona de Cuauhtepc, la sierra de Guadalupe se conforma de un grupo de cerros como el de Santa Isabel, el de Guerrero, el Chiquihuite, el del Gachupín y el del Tepeyác. Los arroyos principales se unen en el área urbana formando dos cauces a cielo abierto: el río de Cuauhtepc que desemboca en el río San Javier y que cuenta con una obra que lo conduce hacia el drenaje profundo; y el río Temoluco que desemboca en el colector del mismo nombre drenando las aguas fluviales y residuales de las colonias Compositores Mexicanos, Lomas de Cuauhtepc y Chalma de Guadalupe. La condición actual de dichos arroyos trae

como consecuencia dos problemáticas que viven día con día sus pobladores. Una de ellas es el fuerte aroma a descomposición que produce el agua estancada de ambos arroyos, pues debido a la falta de limpieza por parte de la delegación se agrega además la pestilencia que sale de las coladeras cercanas a la región. Debido a la cotidianeidad de tal situación sus habitantes han aprendido a vivir con ello tomándolo como una situación natural y cotidiana. La otra problemática es la creciente formación de mosquitos que generan los arroyos, principalmente en la laguna del vaso colector, donde se lleva a cabo el desasolve por parte de personal de la delegación en forma no sistemática, lo que genera que los habitantes de las unidades habitacionales cercanas padezcan de estos insectos por lo que conocen perfectamente las temporadas en las que es necesario vivir con las puertas cerradas o contratar servicios domésticos de fumigación. Este fenómeno afecta directamente a las escuelas primarias y jardines de niños cercanos a la región, donde se puede observar –sobre todo en las tardes- la acumulación de dichos animales en los salones de clase, donde lo único que se puede hacer es acostumbrarse a los insectos debido a la gran frecuencia con la que están presentes.

Dentro de la Sierra de Guadalupe se localizaba una fauna importante para el ecosistema, sin embargo debido a que la población se ha extendido hasta límites no permitidos, esto ha traído como consecuencia la desaparición de ardillas, liebres y algunas especies de aves. Otro aspecto importante a considerar es que el desmedido crecimiento de la población de Cuauhtepic, ha traído como consecuencia disminuir el pulmón ambiental, sin embargo puede decirse todavía que los índices más bajos de contaminación en el Valle de México se presentan en la zona inmediata a la Sierra.

Cuauhtepic fue dividido en dos barrios ya que el más antiguo, ubicado sobre la parte inmediata de la Sierra de Guadalupe, se conocía como Barrio Alto. Éste cuenta con una iglesia construida en las últimas décadas del siglo XVIII, dedicada a la adoración de la “Preciosa Sangre de Cristo”.

Por su parte, el Barrio Bajo, de poblamiento más reciente, se ubica en la parte baja del cerro del Chiquihuite. Por encontrarse más cerca del Acueducto de Guadalupe tuvo mayor oportunidad de abasto de agua que el Barrio Alto. Tiene

una iglesia dedicada a la adoración de “Nuestra Señora del Carmen”, así como diversos Centros Mormones.

La comunidad de Cuauhtepc puede considerarse como una población donde predomina la religión católica, pues como se mencionó con anterioridad éstos pueblos nacieron a raíz de la consumación de la conquista española, es por ello que sus santuarios tienen un tipo de construcción e influencia colonial.

La extensión poblada de Cuauhtepc se mantuvo sin grandes cambios hasta mediados del siglo XX, cuando la industria y los asentamientos de la población de escasos recursos se ampliaron hacia el norte del Distrito Federal trayendo como consecuencia la creación de colonias populares que como ya mencionamos, se extendieron hasta la Sierra de Guadalupe.

Los asentamientos que se manifestaban en la zona fundamentalmente en los Barrios Alto y Bajo, eran propiedades privadas como haciendas y pequeñas propiedades de tenencia social y zonas ejidales principalmente. A partir de la década de los setenta y con mayor intensidad en la de los ochenta, tuvo un intenso proceso de poblamiento, que se manifestó en colonias populares, conjuntos habitacionales y asentamientos irregulares, careciendo, estos últimos en sus primeros años, de servicios básicos y de una tenencia de tierra, lo que no permitía su pleno aprovechamiento.

Las colonias y Barrios de Cuauhtepc surgieron, en muchos casos, como asentamientos irregulares para población de escasos recursos. Sus casas se caracterizan por estar construidas en planicies escalonadas que se adaptan a la forma del cerro y por etapas, teniendo así la posibilidad de ampliarse. Generalmente los habitantes construyen una vivienda transitoria que posteriormente sustituyen por materiales como block, castillos y viguetas, construidas cuarto por cuarto, visualizándose en muchas de ellas, varilla y materiales para posteriores ampliaciones. El poblamiento se ha producido en zonas de muy fuerte pendiente, sin una adecuada planeación previa, teniendo como consecuencia costos muy elevados para su construcción y la necesidad de un gran esfuerzo humano para transportar los materiales.

La dotación de servicios se manifiesta en calles y avenidas mal pavimentadas, enormes escalinatas, con pendientes pronunciadas, servicios de alumbrado, agua potable (en muchos lugares escasa), teléfonos públicos,

recolección de basura y transporte colectivo. Con la dotación de servicios públicos, la delegación pretende lograr que esta área de poblamiento creciente se constituya en parte integral de la ciudad, que sería denominada por la delegación como la Ciudad de Cuauhtepc.

El crecimiento urbano en la sierra, ha causado un serio deterioro en suelos, vegetación e hidrología. Por ello ha sido necesario implementar un muro ecológico que evite la expansión de la población a esta zona.

Cuauhtepc concentra a más de 240 mil habitantes que representan poco más de 20% de la población de la delegación. Es la zona con el porcentaje más elevado de jóvenes. Los niveles de escolaridad de la población de 18 años y más son, en el área de Cuauhtepc, los más bajos respecto al resto de las zonas delegacionales.

La zona de Cuauhtepc cuenta con 55 planteles educativos de diversos niveles. Tiene dos espacios que fueron destinados para la difusión cultural: la Casa de la Cultura Juvenino Rosas y el Museo de Drenaje Profundo (éste último adaptado actualmente para funcionar como CETIS\*).

En cuanto a salud y asistencia social la zona de Cuauhtepc cuenta con una Unidad de Medicina Familiar, un asilo de ancianos y una guardería infantil. El comercio de menudeo se localiza fundamentalmente, a lo largo de las vialidades principales. Cuenta con un mercado y un almacén de Comercial Mexicana. El resto de la actividad comercial, se realiza en gran cantidad de tianguis, que se sitúan en vialidades importantes causando embotellamientos.

Cuauhtepc cuenta con 2,767 unidades económicas de las cuales 242 son manufactureras, 1770 comercios y 746 servicios. En la zona también se ubica el Reclusorio Norte Varonil y Femenil.

Los espacios abiertos de Cuauhtepc, además de la riqueza de la Sierra son: las plazas Madero e Hidalgo; el parque Juvenino Rosas y centros deportivos como el Deportivo Juvenino Rosas y la Ciudad Deportiva Carmen Serdán".<sup>1</sup>

Los colonos por su parte tienden a organizarse en pequeños grupos cada uno representado por un jefe de manzana y un representante por colonia,

---

\* Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios.

<sup>1</sup> Cfr. Delegación Gustavo A. Madero: "Ubicación Territorial de la Zona No 09". Monografía de la delegación Gustavo A. Madero. México, 2002.

quienes son los encargados directos de negociar con las autoridades correspondientes el suministro de materiales y servicios necesarios para solucionar las necesidades y conflictos de la comunidad. Sin embargo mucha de la población no asiste a las reuniones informativas debido al poco tiempo del que pueden disponer por las largas jornadas que desempeñan en sus trabajos. Ello no es impedimento para que la población de Cuauhtepc se comuniquen y se reúnan en cuanto surjan conflictos que ameriten la solidaridad de toda la comunidad, aunque no tienda a organizarse regularmente.

### *1.2 Comunidad Educativa*

La Secretaría de Educación Pública en el nivel de Primarias, se organiza para su operación en cuatro Direcciones Operativas (1, 2, 3, 4) y una Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa.

La Dirección No 2 de Educación Primaria en el Distrito Federal a cargo del Profesor Juvenal González Aburto se divide a su vez, para su administración y funcionamiento en Sectores Escolares. Ésta Dirección atiende a 30 Sectores mismos que están integrados por Zonas Escolares, responsables –entre otras actividades- de mantener un enlace entre las escuelas primarias que atienden y las autoridades educativas. La SEP cuenta con 35 edificios en el área de Cuauhtepc destinadas a la educación primaria, de los cuales se desprenden sesenta y ocho escuelas: treinta y cinco en la mañana (matutinas) y treinta y tres por la tarde (vespertinas). Catorce edificios se ubican en el Barrio Alto y veintiuno en el Bajo.

El Sector Escolar No 09 es dirigido por el Profr. José Luis Hidalgo Piñón Supervisor General, quien es responsable de supervisar siete zonas escolares (064, 065, 066, 067, 068, 069 y 070), cada una a cargo de un supervisor escolar.

El propósito del supervisor en la Zona consiste en

verificar la realización de las actividades en materia pedagógica y administrativa de las escuelas de la zona, evaluar el aprovechamiento escolar y asesorar al personal docente, así como establecer los canales de enlace y comunicación entre las escuelas y las autoridades educativas, con el propósito de lograr una mayor eficiencia y eficacia.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Secretaría de Educación Pública: "Manual de Organización de la Escuela Primaria en el Distrito Federal". Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. México, 2000. Pág. 33.

La Zona Escolar 066 ubicada en la escuela primaria "Tonatiuh", se identifica con la clave económica 21-0645-066-09-x-016 y 22-0646 y la Clave de Centro de Trabajo (C.C.T.) 09FIZ0455K. Su domicilio oficial es Av. Venustiano Carranza y Gabriel Guerra s/n Col. Cuauhtemoc, Barrio Bajo. C.P. 07240 en la delegación Gustavo A. Madero, quedando bajo la jurisdicción de la Zonal No 9 de la misma delegación.

En la Zona Escolar 066 se atienden a seis escuelas oficiales (tres matutinas y tres vespertinas), mismas que atienden alumnos de las colonias: Zona Escolar, El Arbolillo, Benito Juárez, Castillo Grande, La Pastora, Unidad Habitacional El Arbolillo II y III, entre otras.

Las actividades a las que se dedican los padres y madres de familia, en su mayoría es como empleados, obreros, trabajos domésticos y una cantidad considerable están dentro del rango de subempleo, por lo que se puede decir que el nivel socio-cultural y económico, es bajo en la mayoría.

Se cuenta con un número considerable de migrantes del interior de la República principalmente de los estados de Guerrero, Oaxaca, Puebla, Hidalgo, Veracruz, Michoacán y Guanajuato. El resto tienen su lugar de origen en el Distrito Federal.

La composición de las familias muestra una gran diversidad, ya que existen familias con padre y madre, madres solteras, padres solos, abuelos que se hacen responsables de los nietos y niños que son custodiados por tíos u otro familiar.\*

Por lo anterior se puede decir que dada la diversidad socio-cultural y económica, se hace necesario implementar en las escuelas acciones que respondan a las expectativas, intereses y necesidades de la población que se atiende.

Por otro lado, los edificios que albergan a las escuelas cuentan con servicios necesarios para poder brindar un servicio de calidad a los alumnos y padres de familia, tales como construcciones exprofesas para la actividad; servicios públicos como agua, alumbrado, mobiliario, patios de recreo amplios,

---

\* Los datos obtenidos fueron el resultado de la aplicación de un Cuestionario Socioeconómico dirigido a padres, madres o tutores de los alumnos del plantel en septiembre de 2004. Aplicado a muestra significativa.

biblioteca por cada edificio, Aula de Medios (ésta, solamente en dos edificios) y aulas adecuadas (amplias, ventiladas y bien iluminadas tanto artificial como naturalmente).

Sin embargo, también se han detectado problemáticas urgentes para ser atendidas, como por ejemplo el movimiento que tiene actualmente uno de los edificios, lo que ocasiona que se levanten los pisos y se agrieten paredes corriendo el riesgo de que siga dañándose, la falta de vidrios en las ventanas, pintura en su exterior, entre otras.

### *1.2.1 Personal de la Zona Escolar 066*

#### *¿Acción pedagógica o administrativa?*

Como ya se mencionó con anterioridad, el propósito del puesto del supervisor escolar consiste en la verificación de actividades en materia pedagógica y administrativa de las escuelas, estableciendo enlaces y comunicación entre las escuelas y las autoridades educativas, con el propósito de lograr una mayor eficiencia y eficacia del servicio educativo.

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria hace referencia al perfil necesario para cubrir el puesto, mismo que considera la escolaridad, la capacidad para la toma de decisiones pedagógicas y administrativas, de crítica y autocrítica, manejo adecuado de las relaciones humanas y una actitud de respeto, compromiso y responsabilidad.

El profesor Gerardo Ruiz Ramírez, supervisor comisionado de la Zona Escolar 066, realizó estudios como profesor normalista, licenciatura en psicología y maestría en Innovación Educativa, concluyendo ésta última en el año dos mil dos. Durante los últimos tres años ha tomado tres cursos con valor a Carrera Magisterial, relacionados con la Gestión Escolar, dado que lo considera necesario para dar un nuevo enfoque al servicio educativo, con la finalidad de brindar una mayor calidad en el mismo.

Se puede considerar en el caso del profesor que su estilo de trabajo es interpersonal. Stephen J. Ball menciona al respecto que:

...este estilo es típico del directivo activo y visible. Pone énfasis en la interacción personal, el contacto cara a cara entre él y su personal. Hay una preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales. Prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones, para “sondear las ideas” y “recoger opiniones”. La importancia asignada a las relaciones

personales y los favores individuales del supervisor a los miembros del personal crea un sentido de obligación mutua. Mediante el otorgamiento de “beneficios”, el supervisor ata a los directores con un lazo de lealtad.<sup>3</sup>

En el caso de la Zona 066 el supervisor escolar, es el responsable de coordinar, orientar y vigilar el desarrollo de procesos de carácter técnico-pedagógico, dado que considera tener elementos suficientes como formación académica, experiencia suficiente y antigüedad. Para el supervisor escolar también es importante considerar la autoridad que le otorga el puesto.

El supervisor escolar es muy respetuoso de las jerarquías, por lo que procura atender a las indicaciones de sus superiores, esperando que de la misma forma se maneje el personal directivo, de apoyo en zona y secretarías de escuela.

Una de las características del supervisor escolar de la Zona 066 es, tener presente el citado Manual y su propósito, ya que a decir de él “para eso fui contratado”. Cabe hacer mención que en el mismo se especifican sus funciones, de las cuales veintitrés corresponden a la atención de aspectos de carácter técnico-pedagógico, doce a procesos administrativos y cuatro que involucran ambos (Cooperativa Escolar, Desayunos Escolares, Asociación de Padres de Familia y Salud y Seguridad Escolar).

Sin perder de vista el propósito principal del puesto, el supervisor se encarga de aspectos tales como orientar y asesorar a directores y docentes en la elaboración del Proyecto Escolar. Se reúne mensualmente con directores para dar capacitación en relación a la Propuesta Metodológica oficial. Posteriormente, ellos lo hacen con los profesores que se encuentran frente a grupo, A estos últimos mediante talleres de capacitación máximo en dos ocasiones al año.

Sin embargo no existe una sistematización en el trabajo realizado fuera de las reuniones de Consejo Técnico, ya que durante el transcurso de los meses difícilmente se le da seguimiento a las actividades debido “a la carga administrativa que se tiene que atender”. Por otro lado, se puede observar en una parte del personal directivo desinterés por las actividades dado que en ocasiones no se presentan a las asesorías, o en su defecto “se les dificulta el desarrollo de

---

<sup>3</sup> STEPHEN J. BALL. “La política de liderazgo”, en: La micro política de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona, Paidós/MEC, 1989. pp. 91-125, en: UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL: “La gestión como quehacer escolar”, Antología, 3er semestre de la Licenciatura en Educación. Plan 1994. pp.121 y 122.

los contenidos”. El personal justifica su ausencia argumentando que la enorme carga administrativa absorbe la mayor parte del tiempo de la jornada laboral, por lo que tienen que darle prioridad “a lo más urgente”. \*

### *¿Apoyos Técnico Pedagógico o Secretarios de Zona?*

Por otro lado, en la Zona Escolar el supervisor, como responsable del área, elige al personal que lo apoya para el cumplimiento de sus funciones. De acuerdo a los “Lineamientos para la Organización y funcionamiento de las escuelas de Educación Primaria”, corresponden a una Zona Escolar cuatro recursos de apoyo denominados inicialmente secretarios y adjuntos, posteriormente “otros” y actualmente “Asesores Técnico Pedagógicos”. Sin embargo, debido a la función que desempeñan, en la cotidianeidad son denominados “secretarios y adjuntos de Zona”

Actualmente existen tres recursos asignados a la Zona Escolar (una profesora normalista en función de secretaria con doble jornada, una profesora normalista adjunta durante el turno matutino y un faltante de personal en el vespertino) considerados “personal de confianza”, por lo que la organización y/o toma de decisiones es del supervisor escolar. Es en este sentido que el personal de apoyo al saberse seleccionado por el supervisor escolar asume como únicas las decisiones del mismo y por lo tanto la delegación de las funciones que se le asignen.

Es necesario resaltar que en el caso específico de esta Zona, la atención al desarrollo de procesos técnico-pedagógicos y de administración han sido divididos en dos, siendo los primeros atendidos por el supervisor escolar por lo anteriormente planteado, y los segundos atendidos por la secretaria de la Zona con el apoyo de los profesores adjuntos, dado que el supervisor escolar reconoce que “ni me llaman la atención esos procesos, ni tengo la experiencia”, “por eso te invité a ti; por tu experiencia y capacidad en lo administrativo”\*.

Es importante enfatizar que dentro de la estructura de la Zona Escolar, el personal con función de secretario, es personal que tiene una formación

---

\* Información obtenida en el uso y manejo del Diario de Campo, durante los meses de agosto y septiembre de 2004.

\* Comentario textual del supervisor escolar en entrevista realizada en noviembre de 2004.

normalista, por lo que el desarrollo de habilidades secretariales las ha ido desarrollando en el transcurso de su labor, a la vez que las ha ido transmitiendo al personal a su cargo, por lo que puede hablarse de un estilo de dirección: el estilo administrativista. Al respecto Stephen j. Ball, menciona lo siguiente.

...al menos en teoría, los roles y responsabilidades del personal son fijados relativamente y registrados públicamente. El funcionamiento de la escuela queda formalizado mediante tal documentación. Las cuestiones que van surgiendo y los asuntos de importancia se discuten en reuniones formales y la información y las opiniones fluyen por los canales establecidos de comunicación. Las reuniones y el trabajo se basan normalmente en una orden del día y son registrados en actas formales, que se guardan en un archivo. Es típico que la comunicación entre el personal se realice de abajo hacia arriba a través de la jerarquía de reuniones...

En el estilo administrativo, el énfasis en el control de las organizaciones se orienta hacia la posición más que hacia la persona. La información y la influencia fluyen por los canales y las estructuras formales. En cada plano de la estructura burocrática se fijan y limitan los deberes y las responsabilidades.<sup>4</sup>

A decir del supervisor escolar, él tiene la facultad para delegar funciones “pero no responsabilidades”, por lo que delega las funciones que son su responsabilidad a la secretaria de zona –manejando niveles jerárquicos- para ser atendidas con el apoyo del personal adjunto de la zona, y que corresponden a procesos de carácter administrativo, las cuales se describen a continuación.

Aspectos de **programación** (requerimientos de libros de texto, activo fijo, programa anual de actividades de la zona), **recursos humanos** (actualización de registros del personal, actualización de la plantilla de directores, informar sobre necesidades de capacitación, actualización y desarrollo de personal, etc.), **recursos materiales** (presentar las necesidades de conservación y mantenimiento de los edificios escolares, elaborar el inventario de los bienes del activo fijo, verificar que los directores tramiten oportunamente el alta y/o baja de bienes del activo fijo) **recursos financieros** (verificar que las comisiones de la Cooperativa Escolar rindan los informes contables y correspondientes y elaboren la distribución de utilidades y fondo repartible, supervisar que las cuotas por desayunos escolares se efectúen conforme a las disposiciones establecidas), **control escolar** (recibir las formas, los documentos y el material para la operación

---

<sup>4</sup> *ibidem*. pp.127-130

de los procedimientos de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios), **servicios asistenciales** (difundir los lineamientos para el otorgamiento de becas, orientar al personal directivo en la selección y funcionamiento del servicio de desayunos escolares, concentrar, analizar y elaborar el informe de los resultados obtenidos en la prestación de servicios asistenciales respectivos), **extensión educativa** (asesorar al personal directivo y docentes en la integración y el funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia, la Cooperativa Escolar, etc., verificar que la integración y el funcionamiento de la Cooperativa Escolar se efectúe conforme a las normas, los lineamientos y criterios establecidos), **Organización Escolar** (supervisar que los planteles de la zona cumplan con la estructura y la organización autorizada y aplicar los correctivos que procedan).

Por otro lado, el personal de la Zona tiene como otra de sus funciones ser canal de comunicación entre las escuelas y las autoridades. Por ello en la zona escolar, se recibe la información que envían las autoridades educativas, se coordina la distribución de materiales, informa a directores y secretarios de escuelas acerca de las actividades que se deben desarrollar, los tiempos de entrega y las condiciones de la misma, informa al supervisor de zona de todos los trámites administrativos requeridos y las fechas que como Zona Escolar se deben atender para la entrega tanto al Sector Escolar, como a Dirección No 2 y Coordinación Sectorial. Apoya en las actividades que desempeña el personal adjunto, tanto de Zona como de escuelas, así como realiza la función de enlace en la comunicación entre ambos turnos.

El personal de apoyo de la Zona, se desempeña y organiza independientemente del trabajo y jerarquía del supervisor, pues él considera que es este grupo, quien debe determinar la organización en cuanto a distribución, determinación de responsables, y tiempos en que los directores de las escuelas deberán cumplir en la forma solicitada por esta instancia. Al personal de apoyo le queda claro que en aspectos de carácter administrativo es la secretaria quien toma las decisiones para supervisar, coordinar y verificar el desarrollo de estos procesos debido a su experiencia, por lo que es considerada por ellos y por el personal de apoyo de la dirección de las escuelas, como la segunda instancia de poder o rango jerárquico en el área de la Zona Escolar.

Esta forma de organización involucra la toma de decisiones en cascada, esto es, de arriba hacia abajo (organización piramidal).

Otro factor importante a considerar es el uso y manejo de los tiempos, ya que estos se manejan de acuerdo a los procesos de tal forma que lo más relevante, para las autoridades educativas –tanto en zona como en escuelas- es la elaboración de informes, programas, incidencias, y en general el cumplimiento de la tarea administrativa como parte de las “necesidades del servicio”.

En el medio, se considera a la secretaria eficiente en tanto tenga dominio de la información que debe hacerse llegar a las escuelas y domine los programas utilizados por la SEP (SIIEP, SODA, CAPRI y FOXPRO).

El personal que desempeña funciones administrativas de ninguna forma puede establecer criterios o propuestas para la elaboración del mismo, en tanto debe seguir indicaciones precisas y detalladas, cayendo inclusive, muchas de las ocasiones en poner énfasis en las letras mayúsculas o minúsculas, negritas o sencillas, si es con letra o con número, si es en color o negro, más, que en verificar si la información solicitada es la correcta y suficiente.

Como secretario y adjunto, a pesar de tener una formación normalista, con la comisión adquirida se “prepara” para desempeñar funciones de “administrador”. Comúnmente se enfatiza su obligación por recabar información de alumnos y maestros, el llenado de diversos documentos, el tipo de movimientos realizados, etc.

Al respecto Leonor Pastrana menciona que:

las exigencias administrativas, orientadas a recoger información cuantitativa sobre la escuela, obligan al llenado de múltiples documentos a lo largo del curso, interroga por el monto de alumnos, su distribución por grados, edad y sexo, su movimiento en el transcurso del año (altas y bajas), su rendimiento (calificaciones por alumno con promedio mensual y anual), su nivel de promoción (porcentaje de aprobación y repetidores). Respecto de los docente pide informes de sus años de servicio, sus ausencias justificadas o no.....<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Leonor Pastrana Flores. “*La dimensión administrativa*”, en: Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México, Departamento de Investigaciones Educativas, 1994.pp.97-129, en: Universidad Pedagógica Nacional: “*La gestión como quehacer escolar*”Antología de 3er Semestre, Licenciatura en Educación, Plan 1994. Pág. 161.

Por lo anterior se puede decir que el personal de apoyo se maneja bajo un **estilo administrativo** de manera inconsciente, pues desconoce el proceso administrativo y el estilo como tal.

Es importante mencionar que el trabajo desarrollado en esta área es distribuido de manera equitativa, misma que es hecha por el personal que participa, sin embargo muchas de las ocasiones tiende a generarse el empalme de actividades debido a que la experiencia de cada uno de los integrantes del equipo de apoyo es diferente, por lo que los criterios para la atención del trabajo varían generando inconformidad y desacuerdos en el tratamiento de la información, las estrategias a aplicar y los resultados del mismo. Por otro lado, la relación entre los integrantes del equipo matutino se limita meramente a una relación de tipo laboral que en ocasiones se rompe, generando que el personal de las escuelas reciba duplicidad de información, procesamiento inadecuado del trabajo a desarrollar, indicaciones extemporáneas, etc. Esto es, el trabajo se desarrolla de manera individualizada.

Algunas de las causas de esta problemática se atribuyen a la escasa comunicación entre el personal, y la monotonía del trabajo para el cual no se está preparado, lo que produce desánimo y desinterés por las actividades que se desarrollan

La cotidianeidad y la rutina del trabajo han generado dinámicas difíciles de romper, estableciéndose una relación de conflicto entre el personal de apoyo de la Zona. Es importante mencionar que el continuo cambio y movimiento del personal que labora en la Zona, provoca desequilibrio y la falta de continuidad y seguimiento en las actividades que ahí se desarrollan.

El cambio de personal durante el segundo turno del día, la falta de comunicación, la falta de seguimiento al desarrollo de los procesos, los malos entendidos, las omisiones, la falta capacitación para el desempeño de las funciones, la presión de las autoridades, el poco reconocimiento a la función pedagógica y la exaltación a la función secretarial, son factores determinantes para desarrollar el trabajo con un sentimiento de frustración y limitantes muy marcadas, que impactan en las labores de cada una de las escuelas de la Zona y, que promueve el trabajo individualista, lejos del participativo.

En cuanto a cursos de capacitación para apoyar el trabajo de zona, únicamente recibe cursos la secretaria, debiendo reproducir la información para las compañeras del equipo. Cabe hacer mención que se ha recibido capacitación en dos ocasiones durante los últimos tres años escolares.

Diffícilmente el supervisor escolar se integra a las reuniones para coordinar el trabajo administrativo de la Zona, procurando al máximo no involucrarse en la solución de los conflictos de relación que se dan entre el personal de la misma.

Es importante resaltar que el personal de esta área de trabajo no desarrolla ningún tipo de planeación para el desarrollo de sus actividades, ya que la mayoría de ellas las desarrolla de acuerdo al Cronograma de Actividades de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, el cual estipula los formatos, condiciones y tiempos de entrega de cada uno. Como personal de apoyo de Zona, se tiene la obligación de desempeñarse de acuerdo a la calendarización del Cronograma y a lo indicado por la Carpeta Única de Información de la SEP<sup>6</sup>.

Es en este sentido que puede observarse una ruptura entre las actividades que desempeña el Supervisor Escolar y las que desarrolla el personal de apoyo del mismo, ya que el primero fundamenta básicamente sus funciones en aspectos de carácter técnico-pedagógico y los segundos en el trabajo administrativo. Sin embargo no existen acciones que integren como un todo las actividades del personal de la zona escolar.

Este tipo de práctica nos asemeja con algunas disfunciones de la burocracia, donde la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal, el exagerado apego a las reglas, exceso de formalismo y de papeleo, la resistencia al cambio, la despersonalización de las relaciones, las categorías como base del proceso de toma de decisiones, la conformidad con las rutinas y procedimientos, la exhibición de autoridad, la dificultad para la atención del personal son ineludibles. Al respecto Adalberto Chiavenato comenta que:

Para Weber, la burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsibilidad de su funcionamiento, en el sentido de obtener una mayor eficiencia de la organización. Sin embargo, al

---

<sup>6</sup> Secretaría de Educación Pública: “*Carpeta Única de Información*” Escuela de Educación Primaria, Ciclo Escolar 2003-2004.

estudiar las consecuencias previstas (o deseadas) de la burocracia que la conducen a la máxima eficiencia, Merton notó también las consecuencias imprevistas (o indeseadas) que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones. A estas consecuencias imprevistas Merton dio el nombre de *disfunciones de la burocracia*, para designar las anomalías del funcionamiento.<sup>7</sup>

Podemos decir que lo anterior es consecuencia en gran parte, del tipo de organización que tiene la Zona Escolar. Por ello, ésta puede considerarse como forma necesaria para alcanzar un fin común. Finalmente es importante cuestionar: *¿existe o no un tipo de organización entre el personal de la zona escolar 066? ¿La relevancia de su función es administrativa o pedagógica?*

Es importante analizar la dinámica laboral de una zona escolar, ya que en ella se decide una buena parte de la vida educativa de las escuelas. El predominio de la función administrativa, en el caso de las escuelas, y el encasillamiento del personal de Apoyo Técnico Pedagógico de la Zona con funciones de secretaria, nos lleva a analizar lo siguiente;

*¿Por qué se da la denominación de “Apoyo Técnico Pedagógico” al personal de Zona, si en realidad realiza funciones de secretariado?*

Como se puede observar la tarea educativa del puesto del supervisor escolar encuentra justificación en un doble sentido. Por un lado, el fundamento legal superado por las necesidades de la comunidad educativa y por sus experiencias. Por otro, la convicción del supervisor que externa su certeza de “cumplir cabalmente con la función” para la cual fue contratado, encontrando satisfacción en las actividades cotidianas.

Sin embargo es necesario realizar un análisis del tipo de organización descrita. La figura con mayor jerarquía en la zona escolar es la del supervisor. En su ausencia, la siguiente figura de autoridad es la secretaria quien adquiere el poder de la toma de decisión. En ausencia de ambos, la toma de decisiones tanto en aspectos de carácter pedagógico como administrativos no existe hasta que no haya figura de autoridad que la determine. Es necesario entonces cuestionar; *¿qué tipo de eficiencia y eficacia puede darse en un tipo de organización donde la*

---

<sup>7</sup> Adalberto Chiavenato: “Modelo Burocrático de Organización” en: *Introducción a la teoría de la administración*. México, McGraw-Hill, 1990. pp. 305-342, en: Universidad Pedagógica Nacional: “Institución Escolar” Antología de 2º Semestre de la Lic. en Educación, Plan 1994. México, Pág. 54

*toma de decisiones aparece en cascada? Verdaderamente ¿se establecen canales de enlace y comunicación tal y como lo especifica el propósito de la zona?*

De lo anterior se puede desprender que se continúa trabajando con una organización, superada por las necesidades y características de la comunidad educativa cuya finalidad era proporcionar un servicio de calidad a la población escolar.

El personal de apoyo de la Zona Escolar, es considerado por el supervisor como personal que no tiene la capacidad para desarrollar procesos de carácter técnico-pedagógico, por lo que se le asignan todos los procedimientos administrativos.

Por otro lado, la precariedad de nuestra institución vista desde la aplicación de una normatividad añeja y caduca y, orientada hacia la aplicación del poder desde las altas autoridades, ha fomentado, -lejos de proporcionar una educación de calidad-, el olvido y la prioridad de los objetivos fundamentales en las escuelas de la Zona Escolar, como proporcionar una educación de calidad y equidad, para dar paso y tiempo a las actividades de carácter administrativo, donde los directivos invierten la mayor parte del tiempo. El desconocimiento de derechos y obligaciones de los trabajadores al servicio de la educación, la falta de liderazgo, la deshumanización de la función docente, la aplicación de reglamentaciones que no consideran el contexto, ha permitido y fomentado la aplicación de criterios unilaterales por parte de directivos, autoridades educativas y el personal de apoyo de las zonas escolares.

Como personal de la Zona Escolar se trabaja de manera directa con directores y personal de apoyo de las seis escuelas que la integran (profesoras-secretarías y docentes-adjuntos), siendo ellas principalmente las que llevan el proceso administrativo de las escuelas, por lo que la comunicación con este personal es imprescindible. De ahí la necesidad de conocer de manera general el punto de vista de este personal.

Para ello, se aplicó un cuestionario a directivos donde se pudo observar que la mitad del personal realizó sus estudios hace más de seis años (licenciatura en educación, normal superior y maestría). Otro tipo de preparación son los

cursos de actualización que toman durante el verano, con la finalidad de cumplir con este requisito solicitado para poder participar en “Carrera Magisterial”.\*

Los directivos manifiestan que los talleres y asesorías que se imparten en la Zona Escolar por el Supervisor del área, son muy ricas e interesantes, sin embargo consideran que son insuficientes dados los tiempos tan esporádicos que se les dedican.

Por otro lado, el análisis de la metodología oficial y la propuesta curricular, se llevan a cabo aproximadamente en dos o tres ocasiones al año, lo que produce un sentimiento de desánimo tanto a directivos como a docentes.

Enfatizan que “las reuniones de Consejo Técnico, no son la única estrategia para modificar la práctica educativa de los docentes, desde ahí no se puede hacer todo, aunque se haga de buena fe”.

El personal directivo considera que sus funciones de manera primordial son de carácter técnico-pedagógico y administrativas, sin embargo son tajantes al momento de externar su inconformidad relacionada con la excesiva carga administrativa, que propicia el descuido de las primeras.

Aún cuando su función principal es la atención de procesos técnico-pedagógicos, sus actividades giran en torno a la administración escolar, dado que el empalme y el “cambio de indicaciones” son una actividad tan común que inclusive, la han aceptado como parte de la rutina laboral.

En el aspecto administrativo, el director es el responsable de recibir, procesar y ejecutar la información que recibe de la supervisión escolar, ya que es

---

\* En el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), firmado por el gobierno federal, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), los Gobiernos Estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), establecen como una de las estrategias centrales para elevar la calidad de la Educación Básica, revalorar la función social del magisterio, al asumir que el docente es el protagonista de la transformación educativa de México. En este contexto y en respuesta a la propuesta de contar con un sistema de estímulos para los Profesores de Educación Básica, formulada en los resolutivos del Primer Congreso Nacional extraordinario del SNTE en Tepic, Nayarit, en 1990 en el ANMEB se estipuló la creación de la Carrera Magisterial. Carrera Magisterial es un sistema de promoción horizontal en el que los docentes participan de forma voluntaria e individual y tienen la posibilidad de incorporarse o promoverse si cubren con los requisitos y se evalúan conforme a lo indicado en los lineamientos normativos. Tiene entre sus objetivos contribuir a elevar la calidad de la educación, reconociendo y estimulando la labor de los mejores profesores, asimismo, refuerza el interés por la actualización y superación permanente de los docentes, promueve el arraigo y la vocación magisterial y apoya a los profesores que prestan sus servicios en zonas de bajo desarrollo, escasa atención educativa y los que trabajan con alumnos que requieren mayor atención.

su autoridad inmediata. Éste, asiste con frecuencia a la oficina de la Zona Escolar con la finalidad de tomar información referente a acciones tales como la elaboración de formatos diversos, los trámites de alta y/o baja de los alumnos, la recepción de materiales como campañas de vacunación, libros para el alumno y el maestro, calendarización de evaluaciones tanto de maestros como de alumnos; períodos para solicitar interinatos para personal, prorrogas, procedimiento para la elaboración y llenado de los documentos que justifican y avalan los concursos realizados en Zona, tales como Cédula de Inscripción, listas de participantes, actas de acreditación por cada una de las etapas (escuela y Zona); información relativa al funcionamiento de las Cooperativas Escolares relacionada con los trámites administrativos como son: justificación de ingresos y egresos, gastos y su comprobación, presentación de tres cortes contables durante el ciclo escolar, requisitos para solicitar el alta de los bienes adquiridos por esta Comisión; formatos para la evaluación y selección del “Trabajador distinguido”;<sup>\*</sup> calendarización y formatos para el llenado del reporte bimestral de Ahorro de Energía; procedimiento para la captura de información en el programa SIIEP, registro de evaluaciones bimestrales y en general la situación de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa; emisión de constancias de trabajo, para efectos de cobro, incidencias que repercuten y no repercuten en el pago de los trabajadores del plantel, recepción e indicaciones para el uso y aprovechamiento de materiales tales como avisos, información sindical, promociones culturales para visitas y recorridos, calendarización de actividades (como preinscripciones) etc.

Otra de las actividades que los directores consideraron de importancia es su acción como gestor, al promover actividades a desarrollar fuera del plantel como son las visitas, recorridos y excursiones que refuerzan, interesan y proporcionan el acercamiento e interacción de los alumnos con otro tipo de medio, ya sea natural o artificial, museos, centros de convivencia, zoológicos, bibliotecas, etc. Sin embargo existe aversión al proceso de autorización de visitas, recorridos y

---

<sup>\*</sup> Propuesta que elabora mensualmente el director de una escuela para que un trabajador manual sea reconocido por su trabajo y desempeño y, así recibir un estímulo económico. Dicho estímulo es una de las prestaciones que ha ganado la Sección XI de los Trabajadores de Apoyo a la Educación al servicio del Estado.

excursiones, pues consideran que es demasiado el papeleo que se elabora para tal efecto, mucho el tiempo y el costo en materiales, por lo que cada día – comentan- “el personal docente lo piensa más antes de promover dichas actividades”.

El director de la escuela primaria difícilmente llega a planear sus actividades en materia técnico-pedagógica pues aún estando conscientes de la importancia que tiene la elaboración del Proyecto Escolar, como eje rector de la vida en la escuela, la excesiva carga administrativa y las exigencias del personal de la Zona abarcan la mayor parte de la energía y del tiempo del personal de la dirección, por lo que concentran la mayor parte de sus acciones en ella.

Partiendo de del diagnóstico realizado en cada una de las escuelas de la Zona Escolar, se encontraron problemáticas específicas y coincidentes. En el *ámbito aula* se encontró que existe baja comprensión lectora y problemas con la optimización de los tiempos. Relativo al *ámbito escuela*: el conocimiento de la metodología de Planes y Programas es parcial, no se reconoce al Proyecto Escolar como eje rector de la vida escolar sino como algo extra, se encontraron problemas con la optimización del tiempo, el mobiliario escolar es insuficiente o inadecuado para el desarrollo general de las actividades, dificultad para realizar el seguimiento, registro y evaluación de las actividades planteadas, asunción parcial de compromisos, falta de integración del cuerpo colegiado. En el *ámbito escuela-comunidad* existe falta de comunicación entre la escuela y los padres (sigue siendo pobre) así como la falta de espacios para la participación pedagógica de los padres.

La organización, control y supervisión del trabajo pedagógico se centra en los indicadores del Proyecto Escolar, mismo que en la mayoría de los casos se comienza a elaborar por parte del Consejo Técnico, donde los ajustes (evaluación permanente y final) terminan siendo elaborados solo por una parte de ellos –ya sea el director(a), el personal de apoyo de la dirección o una mínima parte del colegiado- perdiéndose de esta forma la fortaleza del trabajo colaborativo y la oportunidad de llegar a acuerdos y compromisos, debido a la falta de tiempos.

Además la necesidad de evaluar y dar seguimiento a los avances de cada grupo, el análisis de cuadernos y exámenes para la atención de problemas

específicos (NEE)\*; la necesidad de evaluar la función docente mediante la observación del trabajo en grupo junto con el supervisor escolar pierde el impacto deseado por la falta de seguimiento de las mismas actividades.

En su mayoría los directivos piden más apoyo en cuanto a recursos humanos, disminución de la carga administrativa y mejor comunicación pues consideran que son aspectos que no dependen de ellos sino de las autoridades educativas.\*

Como puede observarse en la imagen que el personal directivo tiene de la Zona Escolar, destaca el apoyo en el desarrollo de procesos técnico-administrativos, y por otro lado, la intención de fortalecer procesos técnico-pedagógicos.

Finalmente es importante preguntarse: El tipo de relación laboral que mantienen los directivos y el personal de la Zona Escolar: *¿beneficia o perjudica el logro de los Propósitos Educativos de las escuelas?*, los directores de escuela y el supervisor escolar *¿son incluyentes o excluyentes en relación a los “Asesores Técnico Pedagógico y su función?*

El personal de apoyo de la Zona Escolar, mantiene mayor comunicación con secretarías y adjuntos de las escuelas, debido a que son quienes ejecutan todo el trabajo administrativo que se realiza al interior de las escuelas.

El personal que apoya el trabajo de dirección cuenta con una formación normalista y Licenciatura en Educación. No cuentan con formación secretarial, aún cuando desempeñan gran parte de esta labor, por ello experimentan cierta identificación con el personal de Zona. La experiencia en el puesto varía desde uno a cinco años, de ahí que el secretario de zona tenga la tarea de “formar secretarías de escuela” con la finalidad de que el desarrollo de sus actividades agilicen tanto los procesos en Zona como en escuela.

Como resultado del cuestionario aplicado a secretarías de escuelas, se puede observar que el personal considera que su principal función es “hacer todo lo que en la Zona Escolar se le indique, relacionado con su trabajo”. La mayor parte de él, se relaciona con acciones relativas al proceso administrativo, como

---

\* Necesidades Educativas Especiales en alumnos

\* Datos obtenidos mediante entrevistas dirigidas a directivos de escuela, en septiembre y octubre de 2004. Realizada a todos los directores.

por ejemplo: la entrega de documentación –SIIEP-, formatos, documentos requeridos por zona, como son acuses de recibo de información, inscripciones, reportes –incidencias-, etc.

Por otro lado, su relación con docentes, padres de familia y trabajadores de apoyo a la educación, guarda estrecha relación con el mismo tipo de procedimientos.

En relación a la comunicación que se establece entre el personal de Zona y de escuela, las secretarías consideran que no es adecuada, ya que en ocasiones la información varía dependiendo de la persona que la proporcione, haciéndose necesario precisar aquellos detalles mediante comunicados por escrito, oficios o disquete de tal manera que se evite el tener que realizar el trabajo doble ocasión por falta de precisión.

De acuerdo al cuestionario aplicado, las principales problemáticas que enfrentan las secretarías son: la premura con que se solicita el trabajo a desarrollar –tiempos muy breves- , falta de información clara y precisa para la elaboración de los documentos, repetición del mismo trabajo en varias ocasiones, entrega por parte de los profesores de documentación fuera de tiempo y sin las características requeridas. \*

Como se puede observar, la visión que tiene el personal de apoyo de cada una de las escuelas del personal de Zona, es la imagen de un equipo de trabajo que tiene como funciones principales el proporcionar información para el desarrollo de acciones de carácter técnico-administrativo, así como dar seguimiento y apoyo para el desarrollo de los mismos. Por otro lado, cabe hacer mención que se visualiza a la secretaria de zona como líder con autoridad.

En la Zona Escolar 066, se atienden seis escuelas oficiales, que suman una población total de **2,108** alumnos distribuidos de la siguiente manera.

---

\* Los datos obtenidos fueron el resultado de la aplicación de un Cuestionario dirigido a personal que desempeña funciones de secretario y adjunto de escuelas, en septiembre de 2004. Aplicado a todo el personal.

ESCUELA	MATRÍCULA
21-0645-066-09-x-016 "Tonatiuh"	427
21-0647-066-09-x-016 "Profr. Roberto Martínez Flores"	476
21-0649-066-09-x-016 "Vicente Lombardo Toledano"	512
22-0646-066-09-x-016 "Tonatiuh"	187
22-0648-066-09-x-016 "Profr. Roberto Martínez Flores"	180
22-0650-066-09-x-016 "Vicente Lombardo Toledano"	326
TOTAL DE POBLACIÓN	2,108

Datos obtenidos por Estadística de la Zona.<sup>8</sup>

Cabe Mencionar que el tipo de población que se atiende en esta Zona Escolar es denominada "fluctuante", ya que continuamente se llevan a cabo trámites de "alta" y "baja" debido a los cambios continuos de domicilio por problemas de desintegración familiar, económicos y otros.

De la población escolar se atienden 3.8% de alumnos en situación de repetidores y 96.2 % como alumnos de nuevo ingreso.<sup>9</sup>

En lo que respecta a Plantillas de Personal, se atiende a profesores frente a grupo, personal de apoyo de dirección y directores, así como trabajadores de apoyo a la educación (T.A.E.) de manera descendente, al Supervisor General del Sector No 09 y personal de apoyo, personal de la Dirección Núm. 2 (a la que corresponde esta oficina) según sea el requerimiento, de manera ascendente. Por último de manera horizontal se mantiene comunicación con las seis Zonas Escolares restantes que pertenecen a este Sector General No 09, (Zonas 064, 065, 067, 068, 069 Y 070))

El total de personal de escuelas atendido es el siguiente:

<sup>8</sup> Secretaría de Educación Pública: *Reporte Estadístico Final (2)*". Sistema de Inscripción en Educación Primaria. (SIIEP). México, agosto de 2004.

<sup>9</sup> *Íbidem*.

ESCUELA	PERSONAL ATENDIDO
21-0645-066-09-x-016 "Tonatiuh"	20
22-0646-066-09-x-016 "Tonatiuh"	20
21-0647-066-09-x-016 "Profr. Roberto Martínez Flores"	26
22-0648-066-09-x-016 "Profr. Roberto Martínez Flores"	19
21-0649-066-09-x-016 "Vicente Lombardo Toledano"	26
22-0650-066-09-x-016 "Vicente Lombardo Toledano"	29
<b>TOTAL DE PERSONAL ATENDIDO</b>	<b>149</b>

Personal docente, de apoyo y de servicios que atiende la Zona Escolar.<sup>10</sup>

La supervisión de la Zona Escolar 066, atendiendo a las necesidades y a los propósitos de las escuelas y, con la finalidad de apoyar el desarrollo de los Proyectos de las escuelas, se propone:

1. Brindar apoyo permanente al trabajo Técnico-Administrativo en los diferentes procesos y momentos del ciclo escolar.
2. Implementar un Programa de Autocapacitación entre los directivos, que aborden contenidos temáticos que les permitan realizar de una manera más eficaz su labor de coordinación y dirección técnico-pedagógica y administrativa.

Sin embargo muchas de las propuestas se llevan a cabo de manera parcial debido a que existe una gran parte del tiempo que se invierte en los procesos relacionados con el primer propósito.

### *1.3 Comités y/o Asociaciones de apoyo al plantel.*

El supervisor escolar es responsable dentro de diez funciones específicas: en materia de planeación y programación, de recursos humanos, de recursos materiales, recursos financieros, de control escolar, de servicios asistenciales, de extensión educativa, de escuelas particulares, de organización escolar y en materia técnico-pedagógica.

<sup>10</sup> Plantilla de Personal de la Zona Escolar 099. México, marzo de 2004.

En la Zona Escolar se desarrolla una gran variedad de procesos que pertenecen a cada una de estas funciones, sin embargo es interés de este Proyecto, analizar dos procesos (correspondientes a extensión educativa) que implican el desarrollo de aspectos de carácter técnico-pedagógico y técnico administrativo, y que la práctica educativa ha demostrado, la importancia que se le ha dado a los administrativos, dado que esta parte (técnico administrativa) es atendida por la secretaria de la Zona. Sin embargo el aspecto técnico pedagógico no ha sido considerado por el supervisor escolar ni por las escuelas, perdiéndose la oportunidad de fomentar la participación de una gran parte de la comunidad educativa.

¿Extensión educativa? o ¿Extensión administrativa?

Las Cooperativas Escolares están constituidas por alumnos, docentes, personal de apoyo técnico, administrativo y asistentes de servicios al plantel.

La responsabilidad directa de la funcionalidad de las Cooperativa Escolar es el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia y la Comisión de Educación Cooperativa –también llamados “Órganos de Gobierno y Control”-(O.G. y C.).

El responsable directo de la supervisión, asesoría y validación de los movimientos y documentos elaborados por ésta comisión es el director de escuela y el supervisor escolar. Por lo anterior, se encarga mediante la secretaria de la zona, de vigilar y supervisar el desarrollo de las actividades que deben llevar a cabo y que de manera general son las siguientes.

Elegir a los OG Y C que presidirán la Cooperativa durante el ciclo escolar lectivo. Elaborar su Plan de Trabajo que desarrollará la Comisión durante el ciclo escolar. Mantener actualizada y elaborada toda la documentación de la Cooperativa Escolar (libros de actas y contable, cuadernos auxiliares, estados bancarios, etc.), vigilando que permanezca en un archivo en la dirección de la escuela bajo responsabilidad del Director y de los O.G y C. (Art. 28 del Reglamento de Cooperativas Escolares).

Los tesoreros de las Cooperativas Escolares realizan depósitos de utilidades semanalmente, los cuales son verificados por los Directores de los planteles, presentan a la Asamblea General informes que reflejan fielmente los

estados contables y las actividades desarrolladas por la cooperativa incluyendo el Plan de Trabajo al inicio del ciclo escolar, su Informe después de cada corte contable y al final de Actividades, procuran un beneficio económico para la comunidad escolar mediante la aplicación de sus fondos, y constituyen los siguientes fondos: Fondo Social (para apoyar las necesidades prioritarias del plantel), Fondo de Reserva (destinado a evitar interrupciones en las actividades de la cooperativa e incrementar dichas actividades, así como absorber las pérdidas que pudiera sufrir la cooperativa) y finalmente el Fondo Repartible (para que se distribuya entre los socios al finalizar el ejercicio social correspondiente al año escolar).

La función que en este caso desempeña el personal de apoyo de la supervisión es la de orientar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades solicitadas, la supervisión de la contabilidad de los libros contables, la revisión de los libros de actas, la correcta elaboración de las mismas, la verificación de los gastos que se pretenden realizar y los realizados, de acuerdo a lo calendarizado.

Para poder cumplir con lo anterior se calendarizan las actividades, mismas que se les informa al personal directivo y Órganos de Gobierno y Control, las cuales consisten en revisar la contabilidad, hacer las anotaciones pertinentes, aclarar las dudas que resulten y revisar actas asentadas, verificar presupuestos y verificar que los gastos propuestos a realizar se hayan calendarizado de acuerdo a reglamento (las convocatorias para autorización de gastos deberán lanzarse con cinco días de anticipación).

De acuerdo a las actividades descritas y tomando en consideración la experiencia del presente ciclo, se puede observar cómo el trabajo desarrollado por los miembros de la Cooperativa, el director de la escuela y la supervisión escolar, tiende a ser meramente administrativo, ya que es demasiada la documentación que se debe realizar, los procedimientos contables son la mayoría de las veces estresantes para los profesores y personal de Zona, quienes por no contar con un conocimiento contable, trabajan de manera fenomenal, invirtiendo demasiado tiempo en la Comisión. Todo esto sin contar el que se le invierte a la recepción de los productos, atención a proveedores, recaudación del dinero, depósitos del mismo cada semana y elaboración y comprobación de gastos.

De manera esencial se pierde el objetivo fundamental de la Cooperativa, que de acuerdo al reglamento citado dice:

Las Cooperativas Escolares tendrán una finalidad eminentemente educativa (art. 9) y para lograr tal objetivo propiciarán el desenvolvimiento psicosocial del educando, promoviendo el desarrollo de actividades de solidaridad, ayuda mutua, cooperación y responsabilidad de tareas de beneficio individual y colectivo (art. 10). A su vez facilitarán la asimilación teórica y experimentación práctica de principios básicos de convivencia social, igualdad, democracia, comunidad de esfuerzo y espíritu de iniciativa. Desarrollarán hábitos de cooperación, previsión, orden y disciplina, coordinando sus actividades con los contenidos, planes y programas educativos de cada rama de la enseñanza, contribuyendo a la adquisición de conocimientos integrados. A la vez se favorezca el proceso de autoaprendizaje funcional del educando, propiciando la aplicación de técnicas participativas, métodos activos de aprendizaje y otros que coadyuven al proceso educativo. Vincular al educando con la realidad de su medio ambiente, al través de actividades productivas.<sup>11</sup>

Es visible cómo dentro de las actividades que se desarrollan para mantener funcionando las Cooperativas, predomina un ambiente de estrés, conflicto y división del trabajo en los integrantes de los ÓG y C. Desafortunadamente en algunos casos las propuestas de compañeros para quedar como responsables de la Comisión, atiende a cierta rivalidad y una forma de “perjudicar” o “cargarle la mano” para asumir dicha función. Ciertamente es que, bajo estas circunstancias, no podemos hablar de promoción de actividades de solidaridad, ayuda mutua, cooperación y/o responsabilidad, cuando no somos capaces nosotros mismos, de corresponsabilizarnos y brindar respeto por el trabajo y por nuestros mismos compañeros. Sin embargo, retomando el planteamiento pedagógico de la Cooperativa Escolar, se puede afirmar que se ha desatendido la gran riqueza de las mismas para desarrollar aprendizajes significativos.

*¿Cómo lograr que la inversión de tanto tiempo sea finalmente productiva para el aprendizaje y desarrollo de los niños? ¿Cómo lograr que realmente se puedan alcanzar los objetivos de la Cooperativa Escolar? ¿Cómo conjugar los objetivos de la Cooperativa Escolar y la necesidad de promover*

---

<sup>11</sup> Diario Oficial de la Federación: “Reglamento de Cooperativas Escolares”. México, 1984.

*aprendizajes significativos para el niño? ¿Cómo combinar los fines de la Cooperativa y los objetivos de la escuela?*

Por su parte la Asociación de Padres de Familia (APF) tiene como objeto “representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados, colaborar en el mejoramiento de la comunidad escolar y proponer a las autoridades las medidas que estimen conducentes, participar en la aplicación de las cooperaciones en numerario, bienes y servicios que las asociaciones hagan al establecimiento escolar y contribuir a la educación para adultos de sus miembros.

Al inicio de cada ciclo escolar, el personal de la Zona asesora tanto a padres de familia como a directivos a efectos de integrar –mediante asamblea- la Mesa Directiva de la APF, misma que se compone por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y seis vocales.

Las asambleas se llevan a cabo, no sin antes un trabajo previo de los integrantes de la Mesa Directiva y director(a) de la escuela, donde se analiza y escoge a las personas que serán propuestas en la Asamblea. En ella, además de integrarla se busca establecer una aportación económica que deberá entregar cada padre de familia para el mejoramiento y funcionamiento de la escuela.

Una vez que la Asociación inicia sus funciones, debe elaborar en coordinación con el director de la escuela, su Plan de Trabajo Anual, donde se considera la detección de necesidades, la forma en que se atenderán y se determina cuáles de ellas son prioritarias.

Sin embargo es necesario enfatizar el hecho de que las Asambleas, aún cuando tienen como propósito dar a conocer la situación y las necesidades de la escuela y buscar las propuestas de los asociados, no cumplen con su objetivo, dado que se limita la participación de los padres de familia, predominando las propuestas de los acuerdos tomados con anterioridad. Con esa confianza de haberlos seleccionado con anticipación, es cotidiano observar que los integrantes de las Mesas Directivas sean llamados a la dirección de la escuela para “explicarles el procedimiento, las acciones que se atenderán con los ingresos y la solicitud de sus firmas para avalar el proceso”.

Es así como aquellos ingresos económicos, se distribuyen para cubrir necesidades tales como funcionamiento y servicio adecuado del edificio escolar, mobiliario y adquisición de materiales de limpieza y didácticos –éstos últimos básicamente para el funcionamiento de la dirección-.

La práctica demuestra que en cada una de las escuelas se utiliza a los miembros de la Mesa Directiva de APF, para desarrollar acciones que de alguna forma los involucren y apoyen a las escuelas, pero a la vez, limitando su participación, ya que se considera que “después se quieren meter y opinar en situaciones que no les corresponden”, “se quieren pasar en la escuela todo el tiempo”, “quieren hacer trámites que no les corresponden”, “le dan preferencia a la mejora de los salones donde están sus hijos”, “quieren intervenir en aspectos de metodología y/o calificaciones”, “tienen sus compromisos personales con el director(a)”, etc.

Por ello algunas de las funciones principales que desarrollan los integrantes de las mesas directivas se limitan a recabar las aportaciones económicas que los padres de familia hacen, registran los ingresos y egresos, justifican los gastos, apoyan y mejoran las condiciones físicas del plantel hasta donde los recursos se los permitan, gestionando trámites ante la delegación Gustavo A. Madero para la donación de materiales, solicitud de mobiliario para la realización de eventos como “día del niño”, “día de las Madres”, etc.

Es importante resaltar que dentro de la problemática detectada en las escuelas pertenecientes a la zona, se identificó *“la falta de comunicación entre la escuela y los padres (sigue siendo pobre) así como la falta de espacios para la participación pedagógica de los padres”*, es importante entonces preguntarse: *¿quién o quienes propician la falta de participación de los padres de familia? ¿Cómo se atendería a esta problemática?*

Por otro lado, los lineamientos establecen que es obligación de los padres de familia, fomentar la relación entre los maestros, los alumnos y los propios padres de familia, para un mejor aprovechamiento de los educandos y del cumplimiento de los Planes y Programa educativos. Sin embargo como ya se mencionó son los mismos docentes y directivos los que limitan la participación de los padres en este tipo de actividades, dado que “entre más lejos los tengamos, mejor”.

Otra de las actividades que se mencionan en el citado documento es la “participación de los padres de familia en fomento de las Cooperativas Escolares y de otros sistemas auxiliares de la educación cuando esto proceda, según los ordenamientos aplicables y, cooperar en los programas de promoción para la salud y participar coordinadamente con las autoridades competentes en las acciones que éstas realicen para mejorar la salud física y mental de los educandos, la detección y previsión de los problemas de aprendizaje y el mejoramiento del medio ambiente”.<sup>12</sup>

Como podemos observar, las funciones de las Asociaciones de Padres de Familia realizan mínimamente actividades que les confiere la organización como tal. *¿Por qué los padres de familia son limitados para llevar a cabo acciones a favor de sus hijos? ¿Por qué no existe una verdadera integración en el trabajo entre maestros y padres de familia? ¿Cómo poder realizar un trabajo de equipo?*

La escuela como organización formal permite una mínima participación de los padres, debido a que los docentes y directivos se sienten presionados y por lo tanto conflictuados con la intervención de los padres, por lo que procuran restringir al máximo la entrada de éstos al plantel. Utiliza para ello, pases para autorizar su ingreso en horas de clase. Se condiciona el tiempo para su atención y la mayoría de las veces procura no llamarlos. El personal docente, de dirección, de apoyo a la educación y el personal de la Zona Escolar, limitan la participación de los padres de familia en las actividades educativas, o al menos no las promueve, por considerar que lejos de encontrar un apoyo, es un riesgo para su función o una amenaza para su fuente de trabajo.

Como se puede observar, procesos como Cooperativa Escolar y Asociación de Padres de Familia que se desarrollan en la Zona Escolar, son guiados bajo la perspectiva de la administración. Es por ello que se invierte gran parte de la jornada laboral en la atención del trabajo que generan estos.

---

<sup>12</sup> Cfr. Secretaría de Educación Pública: “Compendio para la organización, funcionamiento y desarrollo de las Asociaciones de Padres de Familia en el Distrito Federal”. Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal. México, 1998. Págs. 4 y 5.

Esta situación produce desaliento en el personal docente y directivo, e inclusive la certeza de que ese es el trabajo que verdaderamente tiene que justificarse.

#### 1.4 Planteamiento del problema

Conocer el modelo organizacional sobre el que descansa el funcionamiento de las actividades que desarrolla el personal de la Zona Escolar, permite desarmar un pasado que aún continúa presente, tanto en sus beneficios como en sus limitaciones. La Zona escolar es una organización centrada en un modelo de administración.

Revisarlo, nos permite detectar y analizar los aspectos esenciales, como creencias y costumbres sobre las que se basa y por otro lado, analizar y reflexionar sobre las necesidades, oportunidades y limitaciones de la labor educativa que desarrolla cada uno de los actores educativos.

Como vimos anteriormente, el modelo de administración implementado separa de manera tajante las acciones técnico-administrativas de las llamadas técnico-pedagógicas, concentrando la inversión de recursos humanos y tiempo en las primeras, modelo que se percibe en la Zona Escolar y que se reproduce en las escuelas. Estas acciones bien pudieran realizarse de manera semejante en una oficina, en una empresa o en un servicio de salud. Son por lo tanto acciones de administración que se aplican de manera general en el trabajo de la escuela: planeación, elaboración de programas de acción para cada unidad o departamento, control de los servicios, elaboración de documentos y archivo de los mismos junto con sus decisiones en carpetas, el control de los horarios, las inasistencias del personal, etc.

El trabajo de la Zona Escolar está fracturado, debido a que su organización promueve una división del trabajo, que ha facilitado la inversión de tiempos exagerados en procesos de carácter técnico-administrativo, provocando el descuido de acciones relacionadas con el logro de los propósitos establecidos en el Proyecto Escolar de cada una de las escuelas.

Los principios universales de Fayol, nos muestran una gran semejanza entre la administración tradicional y el trabajo desempeñado al interior de la Zona Escolar.

La división del trabajo que existe en la Zona Escolar, favorece la especialización de tareas y de las personas para atender a las tareas cotidianas. Parte importante para su funcionalidad es la autoridad y responsabilidad. La autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la concentración de la autoridad está presente en la alta jerarquía de la organización. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Se espera del personal de la Zona y de las escuelas una disciplina, que depende de la obediencia, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

Cada empleado está acostumbrado a recibir órdenes de solo un superior, donde éste es considerado como “la cabeza” quien determinará el plan y los objetivos a seguir. Para ello se muestra cierta amabilidad y justicia a fin de alcanzar la lealtad del personal”.<sup>13</sup>

Los trámites de administración que se realizan son en cantidades excesivas, aunque ello no sea garantía de su utilidad, por lo que se puede hablar de eficacia pero no de eficiencia.

Estas acciones administrativas coincidentes con las acciones- reacciones existentes en la Zona Escolar, tienen como objetivo la subordinación funcional y la previsión de resultados. Cada persona tiene su jefe y trabaja de manera individualizada en su rol, recibiendo información oficial mediante una línea de mando vertical. Desprendido de esto, el personal de Zona desconoce a la población educativa, sus demandas, necesidades específicas del área o sus mismas debilidades. La rutina del trabajo concluye finalmente en respuestas tardías, fuera de tiempo y carentes de creatividad, estancándose en el mejoramiento, actualización profesional o anulando la innovación.

La función del personal de apoyo de Zona, denominado “Apoyo Técnico Pedagógico” limita su función, al estar convencido de la estructura organizacional, de la línea de mando, de la validez de las jerarquías y de la asignación de funciones que se han establecido.

---

<sup>13</sup> Cfr. Adalberto Chiavenato: “Teoría clásica de la administración” en: *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. McGraw Hill, México, 1989. pp. 78-98 en: Universidad Pedagógica Nacional: “*Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar*”, Antología de 4º Semestre. Licenciatura en Educación. Plan 1994. México, pp. 38 y 39.

La Zona Escolar carece de una planeación que le permita modificar sus costumbres, su cotidianeidad y así, atender y apoyar las actividades de gestión escolar que promuevan una nueva función de la Supervisión Escolar, promoviendo acciones innovadoras.

Desprendido de lo anterior, existe una ruptura en la comunicación entre los personajes que intervienen en el proceso educativo: alumnos, padres de familia, maestros, directivos, trabajadores manuales y personal de la Zona Escolar.

El trabajo desempeñado en la Zona Escolar simplifica su trabajo a rutinas de control. Se limita en muchas de las ocasiones a cumplir y hacer cumplir reglamentos generales y abstractos que no consideran la actuación de los grupos existentes. Las consecuencias de este tipo de control, hacen perder de vista el objetivo primordial de la tarea educativa y, por otro lado convierte la penalización al incumplimiento de los mismos, como una de sus principales funciones.

La división del trabajo en la Zona Escolar fomenta una estructura organizacional débil, ya que aún cuando cuenta con personal, objetivos y recursos existe una escasa comunicación entre el mismo. Unos a otros se encuentran aislados. La falta de comunicación en el medio genera esfuerzos individuales extremos que no son finalmente, garantía del éxito.

Las relaciones entre el personal de apoyo en escuelas y Zona Escolar, giran en torno a la autoridad concentrada en el supervisor escolar. En la medida en que las tareas se delimitan y se asignan responsabilidades individuales, las relaciones de cooperación dejan de formar parte de la cultura de este personal. Aún entre el personal del mismo rango (secretarios y adjuntos) es casi imposible desarrollar espacios de convivencia ya que existe una selección de tareas consideradas independientes unas de las otras.

El tipo de administración aplicada en la Zona Escolar institucionaliza rutinas formales del desempeño y de control que difícilmente pueden adaptarse a las nuevas situaciones.

Los efectos de lo anterior, el control externo y formal, la falta de trabajo cooperativo, el estancamiento y resistencia al cambio pueden resumirse en la fractura entre lo técnico-pedagógico y lo administrativo y con ello, al

desconocimiento de la función del personal de Apoyo Técnico Pedagógico de la Zona Escolar.

La organización de la Zona Escolar se da en función del cargo del supervisor escolar. De ahí que tanto directores, secretarios de zona y de escuela puedan dar su opinión, sin embargo el supervisor tiene la última palabra. Es por ello que se asegura que existe falta de liderazgo.

¿Por qué la Zona Escolar 066, promueve prioritariamente acciones de administración, desconociendo la función técnico pedagógica de los procesos que supervisa, y con ellos la función del personal de apoyo de la misma?

## CAPÍTULO II

### LA ZONA ESCOLAR: HACIA UNA PARTICIPACIÓN COLECTIVA

#### 2) DE LA ADMINISTRACIÓN A LA INNOVACIÓN

##### 2.1 El tránsito de lo individual a lo colectivo

Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas.

El crecimiento económico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. Durante la época de la Revolución Industrial, ésta se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos –por ejemplo, la máquina de vapor-, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie.

Estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica.

A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su iniciador, y “uno de los más afamados asesores de la industria americana. Sus “principios científicos de la gerencia”, llegaron a ser no solo populares en la industria, sino además en la dirección de toda clase de organizaciones,<sup>14</sup>

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de

---

<sup>14</sup> Cfr. Robert Owens: “Recientes avances en el campo de la administración educativa”, en: *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Ed. Santillana, México, 1992. Pp. 18-28 en, Universidad Pedagógica Nacional: *Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar*. 6º Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México. Pp. 52.

alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la *observación y la medición*.

Un concepto muy importante para la administración científica es el concepto de *eficiencia*. La eficiencia significa la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles.<sup>15</sup>

Personaje contemporáneo de Taylor fue Henri Fayol (1841-1925), que consideraba a la administración como sinónima de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Para Fayol, las funciones administrativas comprenden elementos de la administración como son: la *planeación* esto es, visualizar el futuro y trazar el programa de acción; *dirigir* es decir guiar y orientar al personal; *coordinar* para ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos y *controlar* para verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administrador en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otros términos, tanto el director, el gerente, el jefe, el supervisor, como también el encargado –cada cual en su nivel- desempeñan actividades de *planeación, organización, dirección, coordinación y control*, como actividades administrativas esenciales<sup>16</sup>.

Como podrá observarse existe gran similitud entre las funciones administrativas y la práctica educativa que se desarrolla en la Zona Escolar, pues en ella existe la tendencia a dirigir, coordinar y controlar, aún cuando la planeación que llevaría a visualizar el futuro no se lleve a cabo con gran atención.

A partir del Siglo XX y aún en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos. Administración puede conceptualizarse como “el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”

---

<sup>15</sup> Idalberto Chiavenato. “Administración científica”, en: *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. MacGraw Hill, México, 1989. Pp. 41-58 en, Universidad Pedagógica Nacional: “Administración científica”, en: *Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar*. 6º Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México. Pp. 20-32.

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato. “Teoría clásica de la administración” en: *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. McGraw Hill, México, 1989. Pp. 78-98 en, Universidad Pedagógica Nacional: “Teoría clásica de la administración”, en: *Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar*. 6º Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México. Pp. 35-36.

Munich Galindo define a partir de diversos conceptos que la administración está integrada por elementos tales como: objetivo(s) pues la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados; la eficacia que consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo; la eficiencia referida a “hacer las cosas bien”, logrando los objetivos, garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad; un grupo social ya que para que la administración exista debe darse siempre dentro de éstos; la coordinación de recursos ya que para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común; la productividad que es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Derivado de lo anterior y de acuerdo a Munich Galindo es posible emitir una definición integral de la administración:

“proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”.<sup>17</sup>

Las nuevas necesidades organizativas fueron factor determinante en una nueva atmósfera de conflicto entre los hombres y las organizaciones, convirtiéndose en una necesidad la lucha para aprender a vivir con éxito dado que en todo momento formaba parte de una organización.<sup>18</sup>

El crecimiento acelerado de las organizaciones da paso al desarrollo de la “burocracia”, sistema administrativo analizado por el sociólogo alemán Max Weber, quien confiaba en que

...una burocracia bien dirigida sería siempre más equitativa, más imparcial y de actuación más consecuente, es decir, más racional que las organizaciones dependientes en todo de los caprichos de individuos poderosos. Pensó que esta organización bien dirigida llegaría a ser de veras eficaz, de hecho, la mejor forma de organización hasta entonces ideada. Weber siempre creyó, que la eficacia de este sistema, rectamente

---

<sup>17</sup> Lourdes Munich Galindo y José García Martínez: Introducción al estudio de la Administración, en *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. 6ª Edición. México, 1990. Pág. 23

<sup>18</sup> **Cfr.** Robert Owens: “Recientes avances en el campo de la administración educativa”, en: *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Ed. Santillana, México, 1992. Pp. 18-28 en, Universidad Pedagógica Nacional: “Impacto de la Revolución Industrial” en, *Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar*. 4º Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México. Pp. 49-53.

encauzado, destacaría en todo momento, entre otras muchas razones, porque los burócratas son personas de excelente preparación, técnicos especialistas, expertos en su propio trabajo administrativo. Según Weber, el aparato burocrático debería ser muy impersonal, reduciendo al mínimo los factores individuales, irracionales y emocionales y dejando en libertad a todo el personal para trabajar con la menor fricción o perturbación posible<sup>19</sup>.

Weber ya consideraba características que en cierta forma eran principios de administración tales como la distribución del trabajo basado en la especialización funcional, jerarquías bien definidas, reglamentos que consideraran tanto derechos como obligaciones de los empleados, sistemas de procedimientos para la resolución de problemas laborales, la impersonalidad en las relaciones, la selección y la promoción en torno a la competencia técnica.

Sin embargo y a pesar de que consideró a este sistema administrativo como una nueva opción, por otro lado, también es cierto que el citado sociólogo advirtió –en su momento- que la burocracia podría ser una gran amenaza tanto para el comunismo como para las empresas capitalistas si se llegaba a desarrollar una burocracia masiva y sin control.

Las estructuras políticas y sociales de la “era preindustrial” eran inadecuadas para una sociedad en plena industria.

Nacida la sociedad por la conjunción de personas para beneficio mutuo, pronto surge la necesidad de ordenar las actividades que han de llevar a conseguir los objetivos comunes. Nos encontramos así, en un primer momento, con los procesos de organización del trabajo, muy ligados a la distribución de funciones, a la secuenciación de tareas y a la mejora de rendimientos.

Se originan así las Organizaciones como estructuras específicas para el cumplimiento de determinados fines. Una vez concebida la idea de esfuerzo conjunto en función de un objetivo, la limitación se centra en conseguir la eficacia de las organizaciones.

Pero hablar de organizaciones en la sociedad actual no es solo reconocer su existencia, sino también afirmar que la sociedad es una sociedad organizada, en la medida en que ordena las funciones que debe realizar, se apoya en una multiplicidad de organizaciones y asimismo depende de ellas y participa de su evolución.

---

<sup>19</sup> *Íbidem.* p. 54

La escuela nace y se desarrolla en este contexto que participa de unas normas sociales respecto a las relaciones de convivencia, intercambio de productos, formas de trabajo y otras; esto es, pertenece, también de forma involuntaria, a una organización social.

El administrador escolar según Owens, “dedica su vida profesional a las estrategias y técnicas para planear, coordinar y controlar los asuntos de las organizaciones. Su ambiente profesional es una organización y, hasta cierto punto, este es el contexto en el que toma decisiones, ejerce su liderazgo y, en general, se “conduce” como administrador escolar. Obviamente, cuando más preparado se halle para comprender y analizar su entorno profesional –la organización- tanto más eficaz será su trabajo.

“Es en este contexto que la supervisión escolar constituye el enlace para retroalimentar y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas y los planteles escolares a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel.

El enlace que se establece a través de la supervisión, permite en sentido ascendente que la toma de decisiones por parte de las autoridades responda a las necesidades de la comunidad escolar, y en sentido descendente que la orientación y asesoría a directivos y docentes, promuevan el mejoramiento de la calidad de la educación.

La supervisión constituye por lo tanto, el vínculo de unión, comunicación y enlace entre la Dirección General de Educación Primaria y los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado, según corresponda y el personal de la zona, ya que se encarga de la transmisión de los lineamientos normativos y verifica su cumplimiento y nivel de funcionalidad, a fin de dirigir, orientar, asesorar y evaluar en forma permanente al personal directivo y docente, contribuyendo a la retroalimentación y comunicación de este nivel educativo.

La función de la supervisión escolar, en su operatividad, requiere un proceso dinámico e integral que al mismo tiempo que implique una visión totalizadora sobre el quehacer educativo de la Zona Escolar, seleccione los

elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje”.<sup>20</sup>

El supervisor de zona es el enlace entre las autoridades y el plantel escolar; su función reviste una gran importancia en el desarrollo del proceso educativo, por lo que su elemento sustantivo y función principal será representado por la materia técnico-pedagógica y el apoyo constituido por las nueve materias administrativas restantes”<sup>21</sup>

Con el objeto de facilitar la administración en el servicio educativo, éste se ha organizado por materias administrativas, las cuales permiten contemplar específicamente cada uno de los elementos que intervienen en la prestación de este servicio.

Como se puede observar la práctica educativa del personal de la Zona Escolar, está basada en el Manual de Operación del Supervisor de Educación Primaria, donde se presentan diez materias, todas ellas con requerimientos de orden pedagógico y encaminado a la óptima prestación del servicio educativo:

1. Planeación y Programación
2. Administración de Personal
3. Recursos Materiales
4. Recursos Financieros
5. Control Escolar
6. Servicios Asistenciales
7. Extensión Educativa
8. Escuelas Particulares
9. Organización Escolar
10. Técnico-Pedagógica

---

<sup>20</sup>Cfr. SEP. “III. El supervisor de Zona del Sistema de Educación Primaria”, en: Manual del supervisor del plantel de educación primaria. México, SEP, 1987. pp. 51 a 71, en Universidad Pedagógica Nacional: “*La gestión como quehacer escolar*”. Tercer Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México, Pág. 55

<sup>21</sup> Cfr. Secretaría de Educación Pública: “*Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria*”. México, 1987. Pág. 35.

De esta clasificación la materia técnico-pedagógica, representa el elemento sustantivo de las acciones que se desarrollan en los planteles de la Zona Escolar, constituidos por los objetivos y fines de la educación; las materias restantes representan al elemento de apoyo, ya que se encaminan al aprovechamiento óptimo de los recursos y medios indispensables para alcanzar lo sustantivo.

Tanto la materia técnico-pedagógica, como las materias de apoyo, se desglosan en funciones que guían su aplicación.

Para dar cumplimiento a las funciones inherentes a su puesto, es necesario que el supervisor administre los recursos humanos, materiales y financieros, de la Zona Escolar a su cargo, a fin de que los objetivos del servicio educativo que se brinda se alcancen de manera eficiente y con economía de esfuerzo, tiempo y dinero.

Desafortunadamente los objetivos del servicio educativo quedan al margen de las acciones del personal de la Zona Escolar, con un alto índice de inversión en esfuerzo, dinero y tiempo.

El proceso administrativo se entiende como la serie de fases continuas e interdependientes que orientan el establecimiento de objetivos, jerarquías, acciones y obligaciones del personal, se designan tareas y responsabilidades, guían la realización de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y ayudan a la verificación de su cumplimiento a fin de orientar y reorientar las acciones y satisfacer las necesidades detectadas.

Sin embargo, actualmente “se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Solo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas.

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado,

hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, donde se sustituya la baja presencia de lo pedagógico por la centralidad de lo pedagógico; el énfasis en las rutinas por el desarrollo de habilidades para tratar con lo complejo; los trabajos aislados y fragmentados por un trabajo en equipo; las estructuras cerradas a la innovación por una apertura al aprendizaje y a la innovación; una autoridad impersonal y fiscalizadora por un asesoramiento y orientación profesionalizantes; estructuras desacopladas por culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro; las observaciones simplificadas y esquemáticas por intervenciones sistémicas y estratégicas”.<sup>22</sup>

El modelo de administración escolar señalado con anterioridad es, a todas luces, muestra de la insuficiencia de sus métodos para la atención de problemas en el presente de la vida educativa, donde nuestras sociedades son cada vez más complejas, diferenciadas y con la necesidad de calidad y pertinencia en sus procesos educativos. Por ello se considera primordial tarea la de promover la generación de aprendizajes que permitan alcanzar una formación que atienda las demandas actuales del servicio educativo.

“Resulta imprescindible entonces, contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de la organización educativa sea generar aprendizaje. La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes, y sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden.

La presencia de modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y a la separación enajenante entre los que diseñan y los que ejecutan la norma. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de seguir aprendiendo, la escuela como comunidad de aprendizajes, entre otros.

---

<sup>22</sup> Cfr. Bolívar Botía, A. Autonomía Escolar en el desarrollo curricular: razones y problemas. Ed. A. Villa, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 363-400 en: Secretaría de Educación Pública: “*El personal directivo y la gestión escolar*”, Material para el participante al Curso-Taller, México, 2003, pp. 4-12

Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la zona como organización, crear o fomentar nuevos valores y creencias, esto es, una cultura propia, genuina acerca de lo que hace. Trabajo en equipos que construyan competencia profesional y educación para todos”.<sup>23</sup>

## 2.2 Un nuevo enfoque en la Zona Escolar.

Las necesidades de cambio en el ámbito educativo en busca de mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos, la infraestructura, equipo y materiales educativos, la participación de la comunidad en asuntos educativos y el mejor desempeño del personal docente en las escuelas, son planteamientos frecuentes en la sociedad, hacia la mejora de la calidad del servicio que se ofrece.

En atención a estas necesidades es indispensable promover la construcción de nuevas formas de participación social en las escuelas, como parte de los proyectos escolares, para acrecentar el respeto y la confianza de los alumnos, padres de familia y comunidad en general, en la escuela y con autoridades educativas.

Los logros en este ámbito no sólo dependen de la voluntad del docente frente a grupo y de los directores escolares, su responsabilidad y compromiso en buena medida son el resultado de las acciones de las autoridades educativas en apoyo a los planteles escolares.

En este sentido, la función del supervisor constituye una figura para impulsar una cultura organizacional que trascienda las fronteras tradicionales y el

---

<sup>23</sup> Cfr. Secretaría de Educación pública: “Señas de identidad de la gestión educativa estratégica”, en *Curso-taller: El personal directivo y la gestión escolar*. Material para el participante. México, 2000. pp. 47-49

mundo de la burocracia vertical, hacia organizaciones flexibles, horizontales y capaces de aprender, con miras a la integración y fortalecimiento de comunidades educativas dinámicas y comprometidas.

La figura del supervisor escolar representa uno de los pilares del proceso de cambio, que requiere trascender de la realización de múltiples tareas administrativas, de vigilancia, inspección y control, a una supervisión donde prevalezca el apoyo, asesoramiento y acompañamiento de los procesos escolares, generando una cultura de la evaluación como medio para mejorar los logros educativos y el servicio escolar en su conjunto.

Por lo anterior, es imprescindible focalizar los esfuerzos para apoyar los procesos de aprendizaje de los alumnos desde la Zona Escolar, considerando condicionantes como la autonomía, la democracia y el trabajo en equipo.

Para ello, es importante que la Zona Escolar promueva el Proyecto Escolar, como un instrumento que favorezca el diálogo entre la comunidad educativa, a fin de emprender un movimiento sistemático en beneficio del funcionamiento y organización de las escuelas, centrado en el desarrollo de competencias del alumnado, con la participación comprometida de todos los actores. Parte del diagnóstico del contexto, es considerar la situación actual de la Zona, de las escuelas, del personal que las integran, sus fortalezas y debilidades, para atenderlas a fin de dar atención a las necesidades básicas de aprendizaje sin dejar de considerar el desarrollo y fomento a los valores.

En este sentido, el Proyecto Escolar como proceso implica un compromiso por parte de los actores educativos, por lo que pretende sustituir el trabajo independiente y jerárquico por un trabajo colaborativo, de convivencia y corresponsabilidad.

Se aborda desde tres ámbitos: el aula, la escuela como organización y su funcionamiento y, la escuela y su nexos con los padres de familia.

Comprende metodológicamente cinco fases.

El diagnóstico que nos permite obtener una “radiografía” de la situación actual de las escuelas de la zona y de ella misma. Para ello es necesario conocer con precisión los principales problemas, sus causas, los recursos con que cuenta (materiales, tiempo y personal), los propósitos educativos de cada escuela y de cada grupo.

El diseño del programa para la atención de las necesidades detectadas en el diagnóstico, que incluya los objetivos o resultados que se esperan alcanzar. Éstos deberán estar dirigidos a la solución del problema y relacionados con los enfoques y propósitos establecidos en el Plan y los Programas de estudio.

La difusión y participación de la comunidad educativa.

La ejecución o desarrollo que considere: el estudio y orientación del Plan y Programas y de los materiales de apoyo a la labor docente y los libros de texto: los recursos humanos en cuanto a cantidad, disposición y compromiso para colaborar ;; los recursos materiales, en cuanto a edificios, mobiliario, material didáctico (libros para el maestro y alumnos, ficheros, libros del rincón, etc. y la consideración del tiempo necesario para trabajar en conjunto. Finalmente la evaluación y seguimiento.

Como estrategia del líder académico (supervisor escolar) el Proyecto Escolar le permitirá en un futuro, a corto plazo, modificar el funcionamiento de la Zona Escolar, sin olvidar los elementos (normas, materiales de apoyo, actualización, recursos, condiciones) con que cuenta la institución para programar acciones derivadas del diagnóstico y así solventar las necesidades de acuerdo a sus posibilidades con la participación convencida de la comunidad educativa.

En torno a este contexto se considera fundamental que el personal de Apoyo Técnico Pedagógico de la Zona Escolar desarrolle su función como tal, por lo que se pretende destacar el trabajo de la Cooperativa Escolar desde la perspectiva pedagógica, con la finalidad de atender la función eminentemente educativa de la misma. Es importante entonces preguntarse:

*La educación participativa: ¿es factible como sustento de la Cooperativa Escolar?*

## CAPÍTULO III

### POLÍTICA EDUCATIVA: ¿UTOPIA O REALIDAD?

#### 3) POLÍTICA EDUCATIVA

##### 3.1. Programa Nacional de Desarrollo

Dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006 se hace referencia a la necesidad de preparar una nueva sociedad del conocimiento para que su población desempeñe eficazmente actividades productivas “que le permitan acceder a un alto nivel de vida y que, a la vez, esa población esté constituida por las ciudadanas y los ciudadanos responsables, solidarios, participativos y críticos que una democracia moderna requiere. Es por ello que el citado programa presenta un conjunto de políticas que perfilan el modelo de educación que el país necesita para enfrentar dos grandes retos: proporcionar educación de buena calidad a niños, jóvenes y adultos que no tuvieron acceso en su momento a la educación y, los retos inéditos que la nueva sociedad del conocimiento plantea a nuestro país, para que cuente con una población preparada para desempeñar eficazmente actividades productivas.

Los retos en la sociedad actual demandan una nueva visión de lo que significa la responsabilidad pública sobre educación y su visión, basada en la participación de la sociedad, es por ello que de acuerdo al Programa Nacional de Desarrollo se afirma que en las escuelas públicas por pertenecer a todos “debemos estar al tanto de su desempeño y de la calidad de sus resultados”.

El fortalecimiento del sentido de pertenencia y de la responsabilidad social sobre la educación y la escuela pública demandará una nueva forma de entenderla, y un cambio de actitudes sobre la participación de la sociedad en la gestión educativa. En la esfera gubernamental, supondrá el fortalecimiento del federalismo, la aplicación del principio de subsidiariedad y la flexibilización de marcos normativos, para estimular las formas de vinculación entre la sociedad y las instituciones educativas, que responden a las condiciones específicas del medio local y regional.<sup>24</sup>

Convendrá progresar con respecto al fomento de la participación social, asumiéndola como una manera usual de comunicación y organización interna de las instituciones educativas, y que reflejen el deseo de unir esfuerzos, la iniciativa

---

<sup>24</sup> Cfr. Secretaría de Educación Pública. “Programa Nacional de Educación 2001-2006”. Primera Edición, México, 2001. Pág. 47

de cooperar y el diálogo entre educadores, educandos, padres de familia y directivos, como contrapartes objetivas en una convivencia diaria y respetuosa.

La educación contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos<sup>25</sup>.

Para ello, el Programa Nacional Educativo hace referencia al proceso de descentralización -que actualmente se encuentra en marcha en el caso del Distrito Federal- de los servicios que toman cada vez más en cuenta las circunstancias sociales, económicas y culturales de las localidades y regiones. A fin de consolidar esos procesos, será necesario fortalecer los esfuerzos para articular, complementar e integrar, en el ámbito local y regional, programas promovidos por diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la educación deberán tomar en cuenta estos cambios.

Más que nunca, el aprendizaje no se limita a la formación inicial: es una necesidad que se extiende a lo largo de la vida; la capacidad de aprender a aprender es fundamental; garantizarla es una de las tareas más importantes de la formación inicial y su ejercicio se tornará condición indispensable para tener acceso a los beneficios del desarrollo y mantenerse actualizado. Lo que se requiere cada vez más es la capacidad de transformar un flujo creciente de información en conocimientos críticos y significativos, que tengan una utilidad correcta.<sup>26</sup>

De acuerdo al Programa Educativo, los cambios en los procesos de aprendizaje suponen transformaciones en el entorno educativo; dentro del aula, ya que no es el único espacio de aprendizaje: la palabra del profesor, y el escrito dejan de ser los soportes básicos de la comunidad educacional. El profesor se convierte cada vez más en el facilitador del aprendizaje de sus estudiantes. La reforma curricular de la primaria, por ejemplo, enfatiza los procesos de aprendizaje, con una nueva concepción de las competencias de lectura escritura y matemáticas.

---

<sup>25</sup> Ley General de Educación. Art. 8

<sup>26</sup> Secretaría de Educación Pública. "Programa Nacional de Educación 2001-2006". Primera Edición, México, 2001. p. 5.

### 3.1.1 Plan y Programas

La Ley General de Educación establece en su Art.2º que todo individuo tiene derecho a recibir educación y, por lo tanto, todos los habitantes del país tiene las mismas oportunidades de acceso al Sistema Educativo Nacional. Es por eso que el proceso educativo deberá asegurar la participación activa del educando, estimulando su iniciativa y su sentido de responsabilidad social, para alcanzar los fines a que se refiere el artículo 7º:

...ejerza plenamente sus capacidades humanas; al desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos, infundir el conocimiento y práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad; promover el valor de la justicia, y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como proporcionar el conocimiento de los derechos humanos y el respeto a los mismos; desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana; fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar...<sup>27</sup>.

Para el profesor de educación primaria es importante conocer el desarrollo del niño en edad escolar, ya que el trabajo que desarrolla en el aula depende –para el logro de cualquier meta- de la consideración del mismo.

Es por ello importante considerar el desarrollo o evolución de los niños desde las diferentes perspectivas claramente identificables en el Plan y Programas de Educación Primaria, mismos que pretenden atender mediante este currículo a los Propósitos Educativos Nacionales asegurando así que los niños:

- Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permitan aprender de manera permanente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.
- Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional e los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
- Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.
- Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Ley General de Educación. Art.

<sup>28</sup> Secretaría de Educación Pública: "El Plan de estudios y el fortalecimiento de los contenidos básicos" en, *Plan y Programas de Estudio 1993*. México, 1994. p. 13

Desde la perspectiva de la psicología evolutiva, se privilegian aspectos relacionados con el aprendizaje y procesos de cognición.

Es por ello importante mencionar que el niño en edad escolar –desde el punto de vista de la psicogénesis- ha superado el período de la *“inteligencia sensorio motriz, anterior al lenguaje y al pensamiento propiamente dicho”*<sup>29</sup>. Posterior a un período de reflejos, aparecieron los primeros hábitos elementales donde incorporó estímulos, es decir los “asimiló”. A partir de los cinco o seis meses, remultiplican los comportamientos:

...el niño incorpora los nuevos objetos percibidos a unos esquemas de acción ya formados (asimilación), pero también los esquemas de acción se transforman (acomodación) en función de la asimilación. Por consiguiente, se produce un doble juego de asimilación y acomodación por el que el niño se adapta a su medio<sup>30</sup>.

Piaget enfatiza el hecho de que el niño de esta etapa está interesado en buscar objetos que desaparecen de su vista, mientras que durante los primeros meses dejaba de interesarle si éste desaparecía de su radio de percepción.

Para el niño del período preoperatorio del pensamiento, (aproximadamente hasta los seis años) se da la posibilidad de las acciones y percepciones coordinadas y debido al lenguaje desarrolla un progreso tanto en el pensamiento como en su comportamiento: imita haciendo uso de partes del cuerpo que no percibe directamente (por ejemplo frunce la frente o mueve la boca). A medida que desarrolla la imitación y la representación, puede realizar actos “simbólicos”, es decir,

*es capaz de integrar un objeto cualquiera en su esquema de acción como sustituto de otro objeto, por ejemplo una piedra se convierte en una almohada y el niño imita la acción de dormir apoyando en ella su cabeza*<sup>31</sup>.

De acuerdo a Piaget, la función simbólica tiene un gran desarrollo entre los tres y los siete años, por lo que como podemos ver, el término de esta etapa coincide con el inicio de otra experiencia importante en el desarrollo del infante: la época escolar.

---

<sup>29</sup> J. de Ajuriaguerra, Estadios del desarrollo según Jean Piaget, en: *Manual de Psiquiatría Infantil*. Barcelona- México, Masson, 1983, p. 24-29 en: Universidad Pedagógica Nacional: “Estadios del desarrollo según J. Piaget” en, *El niño: desarrollo y proceso de construcción del conocimiento*. LE 94. 1er Semestre, p. 53

<sup>30</sup> *Íbidem.*

<sup>31</sup> *Íbidem.*

Es característica del período de las operaciones concretas que la función simbólica se realice en forma de juego, por ello reproduce mediante esta dinámica situaciones que le han impresionado (interesantes o incomprendidas). “*Para el niño el juego simbólico es un medio de adaptación tanto intelectual como afectivo*”<sup>32</sup>.

Finalmente el niño de edad escolar, de acuerdo a Piaget se encuentra en el período de las operaciones concretas (entre los siete y los once o doce años), representando un avance de suma importancia en cuanto a socialización y objetivación del pensamiento. El niño de las operaciones concretas desarrolla la habilidad para sustituir cambios sucesivos distinguiendo características que permanecen de manera invariable. A diferencia del período sensorio motriz, el niño de este período es capaz de coordinar los diversos puntos de vista y de sacar las consecuencias.

Las operaciones del pensamiento son concretas en el sentido de que solo alcanzan a la realidad susceptible de ser manipulada, o cuando existe la posibilidad de recurrir a una representación suficientemente viva. Todavía no puede razonar fundándose exclusivamente en enunciados puramente verbales, y mucho menos sobre hipótesis capacidad que adquirirá en el estadio inmediato, o estadio del pensamiento formal, durante la adolescencia. El niño empleará la estructura de agrupamiento (operaciones) en problemas de seriación y clasificación. Puede establecer equivalencias numéricas independientemente de la disposición espacial de los elementos.

La coordinación de acciones y percepciones, base del pensamiento operatorio individual, también afecta a las relaciones interindividuales. El niño no se limita al cúmulo de informaciones, sino que las relaciona entre sí, y mediante la confrontación de los enunciados verbales de las diferentes personas, adquiere conciencia de su propio pensamiento con respecto al de los otros. Corrige el suyo, (acomodación) y asimila el ajeno. El pensamiento del niño se objetiva en gran parte al intercambio social. La progresiva descentralización afecta tanto al campo del comportamiento social como al de la afectividad. En esta edad surgen nuevas relaciones entre niños y adultos, y especialmente entre los mismos niños. Piaget habla de una evolución de la conducta en el sentido de la cooperación. Analiza el cambio en el juego, en las actividades de grupo y en las relaciones verbales. Por la asimilación del mundo a sus esquemas cognitivos y apetencias, como en el juego simbólico, sustituirá la adaptación y el esfuerzo conformista de los juegos constructivos o sociales sobre la base de unas reglas. El símbolo, de carácter individual y subjetivo, es sustituido por una conducta que tiene en cuenta el aspecto objetivo de las cosas y las relaciones sociales interindividuales.

Los niños son capaces de una auténtica colaboración en grupo, pasando la actividad individual aislada para ser una conducta de cooperación. También los intercambios de palabras señalan la capacidad de descentralización. El niño tiene en cuenta las reacciones de quienes le rodean, el tipo de conservación “consigo mismo”, que al estar en grupo (monólogo colectivo) se transforma en diálogo o en una auténtica discusión<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> *Íbidem.* p. 54

<sup>33</sup> *Íbidem.* pp. 54 y 55.

Como podemos observar la evolución del pensamiento del niño en edad escolar le permite desarrollar habilidades de socialización, por lo que es necesario que el docente conozca esta etapa del desarrollo del niño y explote las capacidades a fin de desarrollar competencias para la convivencia y el trabajo cooperativo, necesarias para insertarse en el medio social al que pertenece. Al mismo tiempo es importante que el personal de Apoyo Técnico Pedagógico de Zona conozca y reconozca el Plan y Programas vigentes si en realidad se pretende que haga las funciones que se le han asignado de acuerdo al título: *asesor de actividades técnico pedagógicas*.

Otra de las características del Plan y Programas de primaria es el rescate del sustento psicológico de la teoría del aprendizaje sociocultural de Vigotsky, teoría que afirma que el aprendizaje es definido por un nivel de desarrollo real donde se definen funciones que han madurado ya en el niño, por lo que es capaz de realizar esto o aquello de manera independiente, y por una zona de desarrollo próximo determinada por los problemas que los niños no pueden resolver por sí solos, sino únicamente con la ayuda de alguien, por lo que se definen como funciones en proceso de maduración.

El nivel de desarrollo real caracteriza el desarrollo mental retrospectivamente. Mientras que la zona de desarrollo próximo caracteriza el desarrollo mental prospectivamente.

La zona de desarrollo próximo proporciona a los psicólogos y educadores un instrumento mediante el cual pueden comprender el curso interno del desarrollo. Utilizando este método podemos tomar en consideración no sólo los ciclos y procesos de maduración que ya han completado, sino también aquellos que se hallan en estado de formación, que están comenzando a madurar y a desarrollarse. Así pues, la zona de desarrollo próximo nos permite trazar el futuro inmediato del niño, así como su estado evolutivo dinámico, señalando no sólo lo que ya ha sido completado evolutivamente, sino también aquello que está en curso de maduración. Lo que se encuentra hoy en la zona de desarrollo próximo, será mañana el nivel real de desarrollo; es decir, lo que un niño es capaz de hacer hoy con ayuda de alguien, mañana podrá hacerlo por sí solo<sup>34</sup>.

El fundamento del Plan y Programas 1993, rescata la teoría sociocultural de Vigotsky, resaltando la naturaleza social del individuo como un proceso mediante el cual, el niño accede a la vida intelectual de los que le rodean

---

<sup>34</sup> Vigotsky. Zona de desarrollo próximo: una nueva aproximación, en: *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona, España, Grijalbo, 1979. pp. 130-140, en: Universidad Pedagógica Nacional "Zona de desarrollo próximo; una nueva aproximación" en, *El niño: desarrollo y proceso de construcción del conocimiento*, LE 94. 1er Semestre, p. 77.

facilitando el desarrollo del mismo y del grupo al que pertenece, desarrollando más tareas en colectividad. Esta zona de desarrollo próximo permite la evolución de procesos que se dan en función de la relación entre el niño y las personas de su entorno y en cooperación con algún semejante. “Una vez que se han internalizado estos procesos, se convierten en parte de los logros evolutivos independientes del niño”<sup>35</sup>.

La consideración del Plan y Programas 1993, de cómo el niño hace suyo el conocimiento externo y las aptitudes de los mismos significa considerar algunas investigaciones psicológicas al respecto.

El aprendizaje en el Plan y Programas 1993, atiende además la importancia del aprendizaje significativo.

Bruner coincide con Piaget, en afirmar que el crecimiento intelectual depende del dominio de habilidades por parte del niño para poder acceder al desarrollo de otras (maduración). Además de la maduración se desarrolla el proceso donde el niño integra todas las operaciones en una secuencia integrada. Para este teórico, es importante destacar dos formas de competencia que deben darse para que haya desarrollo: la representación y la integración.

A medida que los niños se desarrollan, deben adquirir medios para representar lo que ocurre regularmente en su ambiente, pero también deben aprender a trascender lo momentáneo, y para ello desarrollan medios que unen el pasado con el presente y éste con el futuro. De ahí la necesidad de proporcionar a los niños un ambiente intelectualmente abierto que les permita descubrir y cultivar esos medios de representación e integración de la experiencia.<sup>36</sup>

Considerando las etapas del desarrollo de Piaget, una de las premisas en el niño de la etapa de las operaciones concretas es en el sentido ya manifestado de que “solo alcanzan a la realidad susceptible de ser manipulada”. En coincidencia, para Bruner lo más importante es precisamente, ayudar al niño a pasar de ese “pensamiento concreto a un estadio de representación conceptual y simbólica más adecuada al pensamiento”<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> *Íbidem.* p. 79.

<sup>36</sup> Joao B. Araújo y Clifton Chadwick. “La teoría de Bruner”, en: *Tecnología Educativa. Teorías de Instrucción*. España, Paidós Educador, 1988. pp. 39-45, en: Universidad Pedagógica Nacional “La teoría de Bruner” en, *El niño: desarrollo y proceso de construcción del conocimiento*, LE 94. 1er Semestre, p. 112.

<sup>37</sup> *Íbidem.* p. 113.

Para Bruner, es posible enseñar cualquier cosa al niño siempre y cuando se haga en su propio lenguaje y mediante la utilización de materiales que pueda manipular:

los contenidos de enseñanza tienen que ser percibidos por el alumno como un conjunto de problemas, relaciones y lagunas que él debe resolver, a fin de que éste considere al aprendizaje significativo e importante. Si la superioridad intelectual del hombre es la mayor de sus aptitudes, también es un hecho que lo que le es más personal es lo que ha descubierto por sí mismo. Con esto quiere significar que el descubrimiento favorece el desarrollo mental<sup>38</sup>.

Los diferentes enfoques de las asignaturas o ejes curriculares (reorganización del Plan y Programas de estudio de la Educación Primaria) del Plan y Programas 1993 (y 1995 en el caso de Español), explicita la importancia del aprendizaje significativo (Ausubel, 1998), con términos tales como curiosidad, interacción con objetos, análisis, argumentación, por parte del niño.

El término significativo (meaningful) se utiliza en oposición al aprendizaje de contenido sin sentido, tal como la memorización de pares asociados, de palabras o sílabas sin sentido, etc. Dicho término se refiere tanto a un contenido con estructuración lógica propia, como a aquel material que potencialmente puede ser aprendido de modo significativo. La posibilidad de que un contenido pase a tener "sentido" depende de que sea incorporado al conjunto de conocimientos de un individuo de manera sustancial, o sea, relacionado con conocimientos previamente existentes en la "estructura mental" del sujeto. Además, este aprendizaje "significativo" es no arbitrario, en el sentido de que se lleva a cabo con algún objetivo o sea algún criterio. No arbitrario se opone al aprendizaje que ocurre cuando el sujeto aprende contenidos sin darles "sentido", o sea porque los contenidos carecen de sentido, sea porque el individuo no les confiere sentido (por no tener conocimientos previos o una estructura mental adecuada donde incorporar los contenidos), o también por no tener intención de hacerlo<sup>39</sup>.

Es de esta forma como podemos observar que el aprendizaje significativo en el aula no puede darse en una asamblea de Cooperativas Escolares si pretendemos desarrollarla democráticamente, en un ambiente totalmente autoritario sin permitir la participación de los alumnos y de la comunidad educativa, habría que preguntarse, ¿qué parte sería la significativa para el alumno? ¿La del concepto de democracia, o la del autoritarismo en la práctica?

---

<sup>38</sup> *Íbidem*.

<sup>39</sup> Joao B. Araújo y Clifton Chadwick. "La teoría de Bruner", en: *Tecnología Educativa. Teorías de Instrucción*. España, Paidós Educador, 1988. pp. 39-45, en: Universidad Pedagógica Nacional "La teoría de Ausubel" en, *El niño: desarrollo y proceso de construcción del conocimiento*, LE 94. 1er Semestre, p. 133.

Respecto al criterio de “democracia”, la Ley General de Educación cita como unos de los fines de la educación que imparte el Estado los siguientes.

Infundir el conocimiento y práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permita a todos participar en la toma de decisiones. El criterio será democrático, considerando a la democracia no solo como una estructura jurídica y régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo<sup>40</sup>.

Estas ideas-fuerza concretan los componentes del currículum, sin que ello quiera decir que existe coincidencia total entre las teorías mencionadas: acuerdan en considerar el nivel de desarrollo del niño, la importancia de la significatividad y funcionalidad del aprendizaje escolar, la actividad, interactividad y la calidad del aprendizaje significativo.

A partir del 2004 se propone por parte de la Secretaría de Educación Pública, a través de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, la Propuesta Educativa basada en el desarrollo de Competencias y se formaliza a partir del ciclo escolar 2004-2005.

Hablar de desarrollo de competencias en el educando bajo esta propuesta educativa, y de acuerdo a las autoras, implica hablar de su perspectiva desde la escuela.

“De acuerdo a las autoras, los inicios del siglo XXI plantean la necesidad de que la escuela considere retos importantes como la cantidad y la velocidad en que se desborda la información en el mundo cotidiano –espacios globalizados de la red informática y los medios de comunicación-. Siendo necesario que la población adquiera nuevas formas de análisis que le permitan comparar, relacionar, seleccionar, evaluar y seleccionar la que considere más relevante en función del momento en el que se encuentre, propiciando con ello la formación de individuos analíticos y críticos. Otro aspecto considerado en la propuesta educativa tiene que ver con la formación de conciencia en cuanto a la diversidad cultural y lingüística de los diferentes grupos que migran desde diversos lugares de origen: las características multiculturales de la población “implican la necesidad de contar con una visión intercultural que permita reconocer las diferentes formas de ser, sentir, pensar y hablar de niñas y niños que asisten a sus escuelas, como elementos que enriquecen al grupo escolar. Esta diversidad

---

<sup>40</sup> Ley General de Educación. Artículos. 7º y 8º

requiere ser considerada como una ventaja pedagógica y no como un obstáculo para el trabajo en el aula”<sup>41</sup>.

Otro aspecto considerado para la elaboración de la Propuesta Educativa implica tener presente la complejidad y la diversidad de circunstancias de los niños que viven en el Distrito Federal. Por ello se considera necesario facilitar una intervención docente que reconozca la diversidad existente tanto en el aula como en la realidad en general para dar respuesta al desarrollo de competencias para la vida. Lo que se aprenda en la escuela “debe permitir el análisis y reflexión, esto es, desarrollar competencias para la vida”, enfatizando con esto la necesidad de una reorganización y articulación de contenidos propuestos en los Planes y Programas, así como el diseño de estrategias didácticas.

Por último, se propone la articulación de las áreas del conocimiento en ejes curriculares a fin de...

poder garantizar el desarrollo de competencias para que los niños puedan enfrentar el reto de adaptación que demanda en forma permanente la urbe moderna, la acelerada producción de conocimientos y la necesidad de comprender a una sociedad multicultural<sup>42</sup>.

Para la nombrada propuesta es necesario que las asignaturas y áreas se integren de tal forma que se comprenda y tenga sentido el mundo que lo rodea, acercándose de esta forma a la vida diaria de los niños, a la vez que se haga uso al mismo tiempo de conocimientos, conceptos, intuiciones, percepciones, saberes creencias, habilidades, destrezas, estrategias, procedimientos, actitudes y valores, haciéndolos “competentes para resolver problemas”, “lo que significa que los resolvemos con éxito”<sup>43</sup>.

De acuerdo a la citada Propuesta Educativa las competencias están formadas por la unión de:

- Conocimientos y conceptos. Implican la representación interna acerca de la realidad.
- Intuiciones y percepciones. Son las formas empíricas de explicarse el mundo.
- Saberes y creencias. Simbolizan construcciones sociales que se relacionan con las diversas culturas.

---

<sup>41</sup> Cfr. Secretaría de Educación Pública: “La perspectiva de competencias desde la escuela”, en *Una educación basada en competencias. Primaria en el Distrito Federal*. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación y Servicios Educativos. Primera Edición. México, 2004-2005. Pág. 28

<sup>42</sup> *Ibidem*. p. 29

<sup>43</sup> *Ibidem*. p. 33

- Habilidades y destrezas. Se refieren a saber hacer, a la ejecución práctica y al perfeccionamiento de la misma.
- Estrategias y procedimientos. Integran los pasos y secuencias en que resolvemos los problemas, para utilizarlas en nuevas circunstancias.
- Actitudes y valores. Denotan la disposición de ánimo entre personas y circunstancias porque las consideramos importantes<sup>44</sup>.

En esta propuesta educativa las competencias:

- Surgen cuando se alimentan afectiva y cognitivamente desde que son actos reflejos.
- Se observan en acciones sucesivas que implican antecedentes y consecuentes.
- Se van estructurando paulatinamente a través de la experiencia.
- Son independientes de contenidos aislados que ocasionalmente pueden servir para constituirlos.
- Si bien implican un conjunto de contenidos interrelacionados, no se pueden observar todos a la vez.
- Se desarrollan de acuerdo al tipo de conocimientos, a las personas que los construyen y a la calidad de la mediación.
- Pueden ser bloqueadas afectivamente por descalificación, humillación y violencia.
- Pueden ser bloqueadas cognitivamente cuando se enseña en forma dogmática una sola manera de hacer las cosas.
- Garantizan la creatividad, la flexibilidad del pensamiento y la capacidad para enfrentarse a nuevas sociedades de conocimiento<sup>45</sup>.

Los ejes que se proponen en esta reorganización curricular están relacionados entre sí y son:

1. Comprensión del medio natural, social y cultural.
2. Lógica matemática.
3. Comunicación
4. Actitudes y valores para la convivencia.
5. Aprender a aprender.



Ejes para el desarrollo de competencias

<sup>44</sup> *Íbidem.* p. 34

<sup>45</sup> *Íbidem.*

El Eje Comprensión del medio natural, social y cultural, se presenta en el centro ya que constituye el medio en donde se desarrolla la vida y los Ejes de Lógica Matemática y Comunicación son las herramientas que nos permiten conocer ese mundo social; el de Actitudes y Valores implica lo que queremos y sentimos de las personas y el entorno, finalmente el Eje de Aprender a Aprender nos permite tomar conciencia de la manera en que nos explicamos la realidad.

En conclusión, la óptica anterior se encuentra señalada en los Planes y Programas de Educación Primaria sin embargo “no aparecen explícitos en los contenidos” por lo que se considera conveniente diseñar una propuesta que permita articular enfoques y metodologías de las asignaturas curriculares, con la concepción de “competencias para la vida”:

...se trata de construir una manera de aterrizar la óptica interdisciplinaria que le permita a niños y niñas avanzar a su propio ritmo, con aprendizajes significativos, en un marco de conciencia y respeto a la diversidad.  
Cabe resaltar que la presente propuesta no implica un nuevo diseño curricular, sino la resignificación de propósitos, enfoques y metodologías de los planes y programas educativos nacionales<sup>46</sup>.

Es necesario tener el antecedente de la nueva Propuesta Educativa, dado que, como se observará más adelante, la propuesta de aplicación en el presente proyecto se presenta ya, bajo este modelo educativo, mismo que se lleva a cabo en las escuelas de la Zona Escolar.

Para finalizar este apartado es necesario explicitar que el marco de referencia del Plan y Programas de Educación Primaria de 1993, 1995 en el caso de Español y su reorganización por ejes de competencia curricular, tiene un fundamento constructivista considerando la postura de las teorías mencionadas con anterioridad y que representan de manera fundamental Jean Piaget (psicogénesis), Lev Semenovich Vigotsky (aprendizaje sociocultural), Jerome Seymour Bruner y David Paul Ausubel (aprendizaje significativo), de manera principal.

---

<sup>46</sup> *Íbidem.* p. 31

### 3.2 Los grandes retos de la educación mexicana

De acuerdo al Programa Nacional de Educación 2001-2006, la educación afronta tres grandes desafíos:

- Cobertura con equidad
- Calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje,
- Integración y funcionamiento del sistema educativo.

Con el tercer desafío, se pretende alcanzar una mejor integración y una gestión más eficaz, en la perspectiva de las modernas organizaciones que aprenden y se adaptan a las condiciones cambiantes de su entorno.

“El Plan Nacional de Desarrollo afirma que, para alcanzar sus grandes propósitos, se necesitan acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión, y añade que no se trata de un proceso de mejora gradual y paulatina, sino de generar rápidamente los cambios profundos que nos permitan recuperar el tiempo perdido y la capacidad de respuesta para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad.”<sup>47</sup>

“En el citado documento se hace referencia a su visión proyectada al año 2025, donde se pretende que el Sistema Educativo Nacional funcione como un esquema de gestión integral, en el que las estructuras de los niveles federal, estatal y municipal trabajarán articulada y eficientemente a partir de las necesidades y características específicas de los alumnos, de las escuelas e instituciones de los diferentes tipos, niveles y modalidades educativas.

Esta visión precisa que el centro de gravedad del Sistema Educativo estará situado en cada escuela e institución en tanto las estructuras intermedias y superiores estarán al servicio de éstas. De la misma forma obliga a las autoridades para confrontar sistemáticamente sus puntos de vista con los de especialistas destacados en el campo educativo, a través de órganos consultivos cuyas aportaciones enriquecerán la toma de decisiones. La Secretaría de Educación Pública, las autoridades estatales, las estructuras intermedias y las instituciones educativas, serán instancias sensibles que se preocuparán por escuchar y captar lo que las personas piensan, quieren y expresan. La autoridad

---

<sup>47</sup> Cfr. Secretaría de Educación Pública: “Programa Nacional de Educación, 2001-2006. Primera edición. México, 2001. p. 83

educativa, en los diferentes ámbitos de acción, promoverá intercambios de experiencias escolares, locales, regionales y nacionales, a fin de conocer los éxitos y las dificultades del camino para hacer los ajustes pertinentes oportunamente.

La calidad del Sistema Educativo Nacional apreciará mecanismos confiables de evaluación, cuyos resultados se difundirán y utilizarán para el mejoramiento de la calidad. Las instituciones educativas, satisfarán criterios básicos de calidad. La investigación y la innovación educativas se habrán fortalecido y, se habrá consolidado y generalizado la cultura de la planeación y de la evaluación participativas.

Otra de las metas del Programa Nacional de Educación consiste en promover la construcción de formas nuevas de participación social en las escuelas, como parte de los Proyectos Escolares, buscando acrecentar el respeto y la confianza de los padres de familia en la escuela y en las autoridades educativas. Transitar del esquema de participación social fundamentalmente encaminado a la solución de insuficiencias escolares, particularmente de recursos materiales y mantenimiento de la infraestructura, a un esquema de involucramiento y colaboración para el mejoramiento de la calidad de la educación en el ámbito escolar.

La tarea de fomentar el desarrollo de formas diversas de participación social en escuelas e instituciones corresponderá a cada tipo educativo.

De acuerdo al Subprograma Sectorial se aspira a que todos los niños y jóvenes del país aprendan en la escuela lo que requieran para su desarrollo personal y para convivir con los demás, que las relaciones que ahí se establezcan se sustenten sobre la base del respeto, la tolerancia y la valoración de la diferencia, que favorezcan la libertad, que contribuyan al desarrollo de la democracia y al acrecentamiento de la nación.

La justicia educativa y la equidad en el acceso, en el proceso y en el logro educativo son propósitos y compromisos principales del Gobierno Federal en materia de educación básica.

Al respecto asegura que, para el logro de los citados propósitos, todos tenemos un papel activo que jugar y nadie es ajeno a la responsabilidad de contribuir al logro de los objetivos que se persiguen en este ámbito. Además de

la acción decidida de todos los órdenes de gobierno –federal, estatal y municipal-, se suma la de los distintos sectores que participan en la tarea educativa: el personal docente y directivo de las escuelas, las madres y los padres de familia, los medios de comunicación y las organizaciones sociales y políticas.

Los profesores afrontan una responsabilidad de gran magnitud en el aula: la formación de los niños que reciben bajo su cuidado la oportunidad y el reto de contribuir a la construcción de su futuro. Han de acompañar e impulsar los procesos de aprendizaje de sus alumnos, el desarrollo de las habilidades del pensamiento, alimentar su curiosidad natural y su gusto por el estudio, retarlos y alentarlos a hacer el esfuerzo y superarse siempre. En la escuela no solo se aprenden los contenidos del currículo, también se construye la autoestima de los alumnos y se desarrollan prácticas de convivencia y trato con los demás que habrán de trascender fuera del espacio del aula y constituyen el sustrato de su formación ciudadana. Los niños en la escuela se forman para la vida”.<sup>48</sup>

Uno de los criterios a considerar por la Ley General de Educación en relación al personal docente es “regular un sistema de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica.”<sup>49</sup>

Para tal fin, se requiere de escuelas que funcionen como unidades educativas, donde el logro e los aprendizajes se asuman como tarea y responsabilidad colectiva. Este tipo de escuela sólo es posible cuando sus directivos se comprometen con la educación de los estudiantes y el buen funcionamiento de la escuela, cuando están convencidos de la necesidad de orientar la actividad de la escuela al logro de los propósitos de la educación y promueven la colaboración con las familias de los alumnos.

Pero ello no solo depende de la voluntad del maestro y de los directivos escolares, de su competencia y su responsabilidad; en buena medida es el resultado de las acciones de las autoridades educativas de los niveles, desde la supervisión hasta las autoridades estatales y federales. Los órganos de toma de decisión también deben establecer compromisos y planes de acción específicos para que la consecución de los propósitos educativos en el aula y en la escuela sean la tarea prioritaria.

---

<sup>48</sup> *Íbidem.*

<sup>49</sup> Ley General de Educación. Art. 12

En combinación con estos factores, en la escuela misma se producen y reproducen prácticas de gestión que no favorecen el mejoramiento de la calidad y la equidad del servicio educativo. Los planteles que imparten la educación preescolar, primaria y la secundaria son diversos por el contexto en el que se ubican, por las tradiciones culturales que se han formado en cada nivel educativo y también por los resultados que obtienen; sin embargo, en el marco de las características del sistema descrito es posible señalar que también en la escuela se generan y reproducen prácticas que provocan que, pese a los esfuerzos de la política educativa (producción y distribución de materiales, actualización de profesores, programas de estímulos al desempeño profesional), persistan las prácticas de enseñanza y de evaluación que impiden mejorar los resultados.

La necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos sigue siendo urgente e impostergable, pues del ejercicio de esta función depende en gran parte el funcionamiento eficaz de la escuela. Estas figuras concentran su actividad en atender múltiples tareas administrativas de las dependencias superiores, muchas veces desconocen las estrategias de trabajo y las prioridades establecidas en las normas, así como los materiales educativos y, en la mayor parte de los casos, carecen de la formación necesaria para evaluar y dar seguimiento al trabajo docente y al funcionamiento de la escuela en su conjunto.

De acuerdo a la Ley General de Educación, es atribución de las autoridades educativas locales...

“Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine”.<sup>50</sup>

Así como:

“Promover permanentemente la investigación que sirva como base a la innovación educativa”<sup>51</sup>

“La superación de los problemas de acceso, reprobación y deserción escolar, pero especialmente el mejoramiento de los niveles de logro educativo, exigen la transformación profunda de las prácticas de enseñanza, así como de la

---

<sup>50</sup> *Íbidem.* Art. 13

<sup>51</sup> *Íbidem.* Art. 14

organización y funcionamiento de las escuelas. Sin embargo, tal como se ha apuntado antes, es necesario reconocer que gran parte de lo que ocurre en el aula y en la escuela depende de las acciones u omisiones de las instancias dirigentes del sistema.

La respuesta a los retos de justicia y la calidad de la educación en buena medida depende de que se realicen las transformaciones que se requieren en el sistema educativo, lo cual, a su vez, representa un desafío importante.

En adelante es preciso ampliar las bases de poder y de toma de decisiones en los niveles más cercanos al proceso educativo: el aula y la escuela.

Esto significa, entre otras cosas, incrementar la capacidad de participación de los planteles de manera que funcionen eficientemente y logren sus objetivos. Ampliar las bases de poder también significa que la escuela se abra hacia la búsqueda de nuevas formas de relación con la comunidad que alberga.

La comunidad escolar tendrá la capacidad de gestión necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular, y éstos serán aprovechados eficientemente. Por ello se promoverá la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, como el vehículo más apropiado para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia.

Además constituirá una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que se habrá llegado por consenso; estilos de trabajo articulados y congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre los miembros de la comunidad escolar.

Se impulsará la transformación de las estructuras administrativas de la educación básica en los diversos niveles de participación de los servicios educativos, con el fin de asegurar el funcionamiento eficaz de las escuelas y el logro de los aprendizajes de los alumnos. Lo anterior, asegurando las condiciones institucionales, normativas y laborales necesarias para el funcionamiento eficaz de las escuelas, mediante la detección y corrección oportunas de sus carencias y

deficiencias, así como la ampliación de las facultades del personal docente y directivo para tomar decisiones respecto de la vida escolar.

El ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. El director se encargará de promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación, activa y responsable, de los padres y madres de familia; de propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación; de estimular el buen desempeño de los maestros y su interés en que se alcancen las metas que se ha trazado la escuela; de generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica, el aprecio por la diversidad y la cultura de la legalidad y la conservación de la calidad del ambiente y los recursos naturales.

Se dará impulso importante a la participación de la sociedad en la educación básica, particularmente de las madres y los padres de los alumnos en la educación de sus hijos, con el fin de apoyar la integración de comunidades escolares orientadas a la consecución de los objetivos educativos.

El sistema al que se aspira tiene las siguientes características: El perfil del personal administrativo y los funcionarios será el adecuado para el desempeño profesional de su función. Las dependencias e instituciones de la administración pública funcionarán eficientemente; serán organizaciones que aprendan y que superen continuamente.

Las autoridades federales y estatales funcionarán de manera articulada, con absoluta claridad en la distribución de tareas y los ámbitos de responsabilidad de cada nivel, de manera que la operación de los servicios resulte inédita y eficiente.

Será responsabilidad de las dependencias administrativas revisar la normativa y establecer los mecanismos que permitan ampliar las facultades de maestros y directores en las decisiones que afectan directamente al funcionamiento de la escuela. La gestión de las autoridades propiciará la conformación de cuerpos colegiados. Un objetivo más dentro del Programa Nacional de Educación se refiere al fomento del desarrollo profesional de los maestros, asegurando una oferta de formación continua.

Por ello se cita la necesidad de impartir dos cursos nacionales de actualización por año para el personal de Apoyo Técnico-Pedagógico, por zona escolar y por Sector, con el propósito de lograr su profesionalización.

La gestión de las autoridades propiciará la conformación de cuerpos colegiados en las escuelas y alentará la participación social y el establecimiento de mecanismos de contraloría social para favorecer el surgimiento de sistemas de vigilancia. La renovación de los órganos de apoyo a la tarea educativa existente – tales como Consejos Técnicos Escolares, la supervisión y los Apoyos Técnicos Pedagógicos- partirá de una iniciativa de la autoridad que establezca las condiciones para el funcionamiento adecuado de estas instancias y su contribución al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

Además, se habrán establecido mecanismos de rendición de cuentas sobre los resultados de la acción educativa, que permitirán identificar los aciertos y las deficiencias, así como los mecanismos para superar éstas, y que fincarán responsabilidades en caso de incumplimiento. La evaluación de proyectos y procesos será una práctica común en el ejercicio de la gestión pública de la educación básica nacional.<sup>52</sup>

### 3.2.1 Necesidades básicas de aprendizaje

En el marco de la conferencia mundial celebrada en Jomtien, 1990, el gobierno mexicano participó junto con países de América Latina y el Caribe, en la conferencia de “Educación para todos”, teniendo como objetivo primordial, la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje. En dicha conferencia los participantes afirmaron que la educación es un derecho fundamental que puede contribuir a lograr un mundo más seguro y más sano, favoreciendo así el progreso social, económico y cultural, la tolerancia y la cooperación internacional; y, dado que la educación es condición indispensable para el progreso personal, es necesario mejorar su adecuación, y ponerse al alcance de todos.

Por ello, en dicha conferencia se establecen como objetivos:

---

<sup>52</sup> Cfr. Secretaría de Educación Pública. “Programa Nacional de Educación 2001-2006”. Primera Edición, México, 2001. Pp. 17-158

1. La satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje (lectura, escritura, expresión oral, cálculo, solución de problemas), así como los contenidos básicos de aprendizaje (conocimientos teóricos, prácticos, valores y actitudes).
2. Conferir a los miembros de una comunidad la posibilidad y responsabilidad de respetar y enriquecer su herencia cultural, lingüística y espiritual común, defender la causa de la justicia social, ser tolerante con sistemas sociales, políticos y religiosos con los que se difiere, respetando los valores humanistas y los derechos humanos, trabajar por la paz y la solidaridad.
3. La transmisión y enriquecimiento de los valores culturales y morales comunes, donde asientan –el individuo y la sociedad- su identidad y su dignidad.
4. La educación básica, como base para un aprendizaje y un desarrollo humano permanentes.

Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, requiere una visión que va más allá de los recursos actuales, las estructuras institucionales, los planes de estudio y los sistemas tradicionales de instrucción, tomando como base lo mejor de las prácticas en uso. Es necesario aprovechar nuevas posibilidades que son fruto del incremento de la información y la capacidad de comunicación.

Se considera que la educación básica debe proporcionarse a todo niño, joven y adulto, reduciendo las desigualdades. Para que resulte equitativa debe ofrecerse a todos un nivel aceptable de aprendizaje, garantizando el acceso y mejorando la calidad de la educación. Debe eliminarse todo estereotipo en torno a los sexos. Se modifiquen las desigualdades y suprimir la discriminación en relación a grupos desasistidos: los pobres, niños de la calle, niños que trabajan, nómadas y trabajadores migrantes, pueblos indígenas, minorías étnicas, raciales y lingüísticas, refugiados, desplazados por la guerra.

El desarrollo genuino del individuo o de la sociedad depende de que éstos adquieran conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores, en consecuencia la educación básica debe centrarse en adquisiciones y resultados efectivos de aprendizaje en lugar de prestar exclusiva atención al hecho de matricularse, de participar de forma continuada en los programas de instrucción y de obtener el certificado final. De ahí que sea necesario determinar niveles aceptables de adquisición de conocimiento mediante el aprendizaje en los

planes de educación y aplicar sistemas mejorados de evaluación de los resultados.<sup>53</sup>

Considerando la diversidad, la complejidad y el carácter cambiante de las necesidades básicas de aprendizaje, de los niños, jóvenes y adultos, es imprescindible que se incluyan medidas destinadas a la familia, la comunidad o las instituciones, tomando en cuenta que el aprendizaje comienza con el nacimiento.

El principal sistema para impartir la educación básica fuera de la familia es la escuela primaria. Ésta debe ser universal, garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de todos los niños y tener en cuenta, las necesidades y las posibilidades de la comunidad.<sup>54</sup>

Todo instrumento útil, canal de información, comunicación y acción social pueden emplearse para transmitir conocimientos esenciales e informar y educar a los individuos acerca de las cuestiones sociales. Pueden utilizarse otras posibilidades tales como bibliotecas, la televisión, la radio, etc. constituyendo un sistema integrado y complementario, de manera que refuercen la adquisición de conocimientos y se creen y desarrollen posibilidades de aprendizaje permanente.

Dado que el aprendizaje no se produce en situación de aislamiento, las sociedades deben conseguir que todos los que aprenden reciban nutrición, cuidados médicos así como el apoyo físico y afectivo necesario para participar activamente en su propia educación. Dado que la educación de los niños y la de sus padres se respaldan mutuamente, su interacción debería aprovecharse para crear, un ambiente cálido y estimulante.

De los acuerdos de Jomtien se desprende la necesidad de concertar acciones entre los subsectores y las formas de educación, tomando en cuenta el papel especial del personal docente, y demás personal; el ministerio de educación y los de planificación, hacienda, salud, trabajo, comunicación; la cooperación entre organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, el sector privado, las comunidades locales, los grupos religiosos y la familia.

“El tiempo, la energía y los fondos consagrados a la educación básica constituyen quizá la inversión humana más importante que pueda hacerse para el futuro de un país”.

---

<sup>53</sup> Informes de los Países Iberoamericanos. World Education Forum. Observatorio Ciudadano de la Educación. Marco de Acción. Organización de Estados Iberoamericanos, para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Comunicados OCE. Internet. Abril 12 de 2000.

<sup>54</sup> Íbidem.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLANEACIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN**

#### **4) PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

##### **4.1 Planeación de la alternativa**

Para efectos de la presente investigación se desarrollarán los siguientes momentos:

Fase I. Identificación de la Cooperativa y su diagnóstico.

Fase II. Interpretación de los resultados y planeación.

Fase III. Aplicación, seguimiento y evaluación.

##### **4.1.1 Fase I. Identificación de la Cooperativa y su diagnóstico.**

La participación de los actores educativos en la Zona 066 es fundamental para conocer, reconocer y recuperar la función pedagógica de la Cooperativa Escolar. Es por ello que el presente proyecto de innovación deberá ser el resultado de un trabajo colaborativo donde sus principales actores sean los integrantes de la comunidad educativa, sin excluirse o excluir a figuras de autoridad como en el caso del supervisor escolar.

Participar significa tomar parte, no únicamente exigir, controlar, protestar. Tomar parte en las decisiones, en las responsabilidades, en el trabajo desde el sitio donde se está, desde la función que se ocupa, a través del diálogo y la organización, implicándose en las tareas que se estimen necesarias. Participar es insistir en aquellos aspectos que se pretenden modificar o mejorar, pero siempre desde el acuerdo y el respeto. No desde la fuerza y la coacción. Participar es dar ideas, colaborar, ayudar, desarrollar actividades que se juzguen importantes para el centro y para los alumnos. En definitiva, participar es conocer, aceptar, compartir, trabajar, proponer soluciones. Sin embargo, no basta con que se participe. Es necesario hacerlo en equipo, partiendo de la situación actual - considerando además- las necesidades de los involucrados.

A partir de la participación activa de los actores educativos se pretende obtener resultados tales como un rendimiento más elevado en relación a

propósitos específicos, además de desarrollar en los alumnos aprendizajes significativos, mediante el razonamiento y pensamiento crítico, relaciones más positivas, solidarias y comprometidas, adquirir un respaldo personal y de grupo, así como la valoración a la diversidad y una cohesión y por lo tanto sentido de pertenencia al grupo.

Cabe destacar que los propósitos a alcanzar se diseñan a partir del interés de rescatar la función eminentemente educativa de la Cooperativa Escolar, mediante la participación de toda la comunidad educativa, a saber, los integrantes de los Órganos de Gobierno y Control de la Cooperativa, el personal docente, la directora de la escuela, los trabajadores de apoyo, los padres de familia, el personal de Apoyo Técnico Pedagógico de la Zona y el Supervisor Escolar.

Por ello, se le realizará una serie de cuestionarios, al supervisor escolar y profesores al igual que a directores, misma que procesada y analizada en la reunión de Consejo Técnico de la misma zona, dado que ahí se analizan y acuerdan las necesidades de la cada una de las escuelas y la forma en que son atendidas. Además, se observará, analizará e interpretará su actuar mediante el Diario de Campo. Conocer su visión como autoridad educativa, como autoridad responsable de orientar, apoyar y supervisar el trabajo de las escuelas, será tarea determinante en el desarrollo de las actividades escolares.

Todo lo anterior nos obliga a realizar una evaluación de los avances, logros y deficiencias que se observan en el trabajo que se ha desarrollado hasta la fecha, en el caso de la Cooperativa Escolar.

Lejos de la postura basada en el hecho de que la Cooperativa Escolar es un proceso de carácter administrativo, dado que nace y se hace al interior de la Zona Escolar, se pretende demostrar que este proceso puede ser utilizado con fines técnico-pedagógicos para proyectarse en el grupo escolar, como una estrategia que permita al docente, fortalecer y desarrollar en los alumnos habilidades de comunicación y socialización, y por otro lado, de manera implícita se de la oportunidad de desarrollar un trabajo colaborativo, tanto entre docentes como entre alumnos donde se fomente como objetivo central la participación.

Con respecto a los alumnos, se pretende que éstos conozcan, la Cooperativa Escolar al mismo tiempo que desarrollen habilidades comunicativas.

A la participación colectiva de los docentes se le confiere una gran importancia para el logro de los buenos resultados, sin embargo la práctica participativa es un logro que se desprende de una cultura que llevará mucho tiempo para alcanzar. Es por ello que se pretende, para efectos de esta investigación iniciar el proceso de participación colectiva, para continuarlo a largo plazo.

Para ello se hace necesario conocer el estado actual de la Cooperativa Escolar de la escuela primaria 21-0649-066-09-x-016 “Vicente Lombardo Toledano”, turno matutino, mediante un instrumento que permita dejar claro para todo el colegiado, su situación actual. Realizar el diagnóstico nos permitirá conocer sus fortalezas y debilidades, esto es, la postura de los que en ella participan, los beneficios, conflictos, determinar su situación y probables acciones que permitan desarrollar el trabajo de la misma, en función de las necesidades de los socios.

Se llevará a cabo una reunión previa a la reunión de Consejo Técnico Consultivo, con la única finalidad de hacer al colegiado cinco preguntas relativas a la función, fortalezas y debilidades de la Cooperativa Escolar como estrategia para analizarla. Esto es, mediante cuestionamientos a docentes y directora. Se realizará una reflexión acerca de su existencia: ¿qué es una cooperativa? ¿Para qué sirve?, ¿cuál es su historia?, ¿qué posibilidades tiene?, ¿qué beneficios o perjuicios reditúa? Al mismo tiempo, se procurará la presencia de las autoridades inmediatas dado que éstas estarán enteradas de la actividad, en este caso, directora y supervisor escolar.

Posteriormente se llevará a cabo una reunión con los integrantes de los Órganos de Gobierno y Control, con la finalidad de analizar los primeros resultados y/o evidencias, en base al trabajo realizado anteriormente; se elabore un cuestionario que permita dejar claro a todo el colegiado, la situación y sus propuestas para la organización del trabajo al interior del mismo equipo.

Se solicitará a la directora de la escuela un espacio para la aplicación de cuestionarios elaborados por los integrantes de los Órganos de Gobierno y Control a fin de concluir el diagnóstico inicial. Cabe mencionar que desde la primera reunión se llevará un registro de observación o Diario de Campo, con la finalidad de dar seguimiento a todos los trabajos que se lleven a cabo.

Las actividades que posteriormente se lleven a cabo tendrán que surgir a partir del cuerpo docente dado que, como se mencionó anteriormente, el presente trabajo tiene su fundamento en un trabajo participativo del colegiado.

Se pretende trabajar mediante la coordinación de los integrantes de los Órganos de Gobierno y Control y el apoyo de la directora de la escuela, además de la participación de todos los socios (alumnos, trabajadores manuales, padres de familia y personal de la zona escolar). Para ello es de suma importancia tener como una de las principales tareas –como ya se mencionó- la de propiciar la participación en la comunidad educativa, es decir, fomentar la participación mediante la convivencia.

Por otro lado se considerará la importancia del valor del respeto a los demás, a la asunción de responsabilidades, al interés común por los alumnos, al respeto a la diversidad, como características indispensables en el desarrollo de actividades de tipo colaborativo.

#### 4.1.2 Fase II: Interpretación de los resultados y planeación.

El colectivo de docentes de la escuela primaria “Vicente Lombardo Toledano” turno matutino y la secretaria de la zona escolar en funciones de Apoyo Técnico Pedagógico, nos hemos visto inmersos en un proceso continuo de autorreflexión y transformación de nuestra práctica educativa, con el fin de brindar un servicio educativo de calidad a los niños que asisten a la escuela, brindándole elementos que les permitan ampliar sus oportunidades para un pleno crecimiento como seres humanos partiendo del reconocimiento de las diferencias humanas y los derechos de todos.

El proceso desarrollado ha permitido al personal docente, adquirir un sentido de pertenencia y una cohesión que ha fortalecido -a decir del personal docente- el sentimiento de saberse apoyado y acompañado en el desarrollo de las actividades y superar el trabajo individualista en relación a la labor desarrollada en la Cooperativa Escolar.

Es importante mencionar que el presente trabajo está basado en la evaluación de metas contempladas en el mismo Plan de Trabajo elaborado a partir de los que en el intervinieron.

Para realizar el presente trabajo, se comentó de manera inicial al supervisor la intención de trabajar la Cooperativa Escolar, como un proyecto específico para tener derecho a participar en el programa de Carrera Magisterial. Esto, dado que no existe forma alguna de que este personal participemos en actividades de carácter técnico-pedagógico, pues como ya se mencionó somos personal “de confianza” en esta área, por lo que se nos ha asignado el trabajo de carácter técnico-administrativo de las escuelas, por considerar que el técnico-pedagógico le corresponde al supervisor escolar como parte de sus funciones.

Por dicha razón, el supervisor escolar habló con la directora de la escuela de aplicación para informarle del trabajo que se desarrollaría. Sin embargo la segunda limitante al interior de la escuela, fue el hecho mismo de considerar –por parte de la directora de la escuela- que se debía realizar el trabajo, buscando que las actividades a desarrollar fueran un apoyo para alcanzar los propósitos del Proyecto Escolar, dado que de lo contrario “los maestros lo sentirían como una carga adicional a su trabajo de por sí repleto”. Es importante resaltar cómo es que la misma directora pierde de vista a la Cooperativa Escolar, como una estrategia que aprovechándola adecuadamente, sería un apoyo para el logro del objetivo planteado en el Proyecto Escolar.

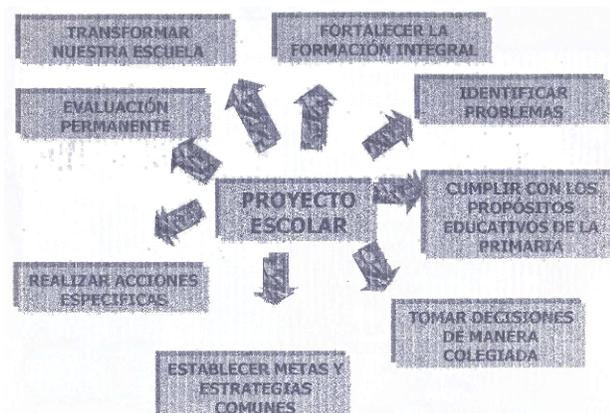
Desprendido de lo anterior, y para permitir que la directora facilitara el acceso para el desarrollo de las actividades, los propósitos del presente trabajo de investigación se elaboraron considerando de manera fundamental el objetivo general de la escuela, mismo que se detalla a continuación:

**Propósito del Proyecto Escolar “Leer para aprender” de la escuela primaria “Vicente Lombardo Toledano”, turno matutino:**

“Desarrollar y utilizar estrategias que favorezcan la comprensión lectora en todas las asignaturas a partir de una metodología y cultura de la evaluación acorde a los planes y programas vigentes, la comunicación *con los padres de familia* y el respeto a la diversidad”.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Colegiado de la escuela primaria 21-0649-099-13-x-016 Vicente Lombardo Toledano: *Proyecto Escolar “Leer para aprender”*. México, 2003



Elementos que integran el Proyecto Escolar

Se trabajó en reunión previa a la primera reunión de Consejo Técnico, con materiales que permitieran cuestionar al Colegiado sobre la situación actual de la Cooperativa Escolar. La meta fue establecer un parámetro acerca de la idea que se tiene con respecto a la Cooperativa Escolar. Se hicieron preguntas tales como: ¿En qué consiste la Cooperativa Escolar?, ¿Para qué sirve la Cooperativa Escolar?, ¿qué beneficios nos reditúa o perjuicios nos deja?, etc. En la citada reunión se colocaron letreros en el aula de Usos Múltiples, solicitando a los docentes respondieran a las preguntas que coincidían con el cuestionario, de acuerdo a su sentir.

Al analizar las evidencias de la actividad -desde la observación en ese momento, hasta los mismos cuestionarios- se afirmó que la participación de los compañeros docentes es limitada en este momento, percibiéndose cierto cansancio y rechazo por el tema a desarrollar, argumentando que, la Cooperativa Escolar es un “trabajo administrativo” que quita mucho tiempo y que se realiza año con año por que “así es solicitado”. En dicha reunión estuvieron presentes los docentes frente a grupo, personal de USAER, directora y supervisor escolar, estos últimos únicamente como observadores. Se observó poca participación y una actitud un tanto indiferente por parte de los presentes.

Se contó con un tiempo de 30 minutos (horario del receso de los niños) para desarrollar la actividad. La meta de la misma fue tener un pequeño acercamiento para que cada uno de los integrantes iniciara por cuestionarse el

trabajo que desarrollan en la Cooperativa Escolar año tras año, así como recabar información que nos permitiera obtener un diagnóstico.

Desprendido de lo anterior en reunión con los responsables de la Comisión de Educación Cooperativa, Vigilancia y Administración, se analizó el trabajo desarrollado en la sesión anterior, concluyendo que la visión que se tiene por parte del personal docente con respecto a la Cooperativa Escolar es una visión reduccionista a un proceso de carácter administrativo. Por otro lado se concluyó que se desconoce el fundamento de la Cooperativa Escolar y la forma en que ésta puede ser utilizada como estrategia para el logro de los propósitos educativos de la escuela.

Desprendida de esta actividad y en coordinación con los responsables de los Órganos de Gobierno y Control, se realizó un cuestionario que nos permitiera determinar finalmente el estado actual de la Cooperativa Escolar, y la postura de cada uno de los docentes, el cual se aplicaría en la segunda reunión de Consejo Técnico de la escuela. De la misma forma se elaboraría y aplicaría durante la siguiente semana, un cuestionario para alumnos, padres de familia, directora y personal de apoyo.

Se solicitó de manera anticipada, el apoyo y cooperación de la directora de la escuela, Profra. Ma. Antonieta Rodríguez Suárez, para que se pudiera trabajar con el cuerpo docente acerca de la funcionalidad de La Cooperativa Escolar quien no estuvo presente en esta segunda reunión, tomando como principal factor la educación cooperativa de los socios (insistiendo en la necesidad de planear actividades que se relacionaran directamente con el propósito general del Proyecto Escolar, ya que de esta forma “los maestros las tendrían que aceptar”).

Del análisis de los cuestionarios aplicados y la observación se obtuvieron las siguientes conclusiones.

#### **VISIÓN DE LA ZONA ESCOLAR:**

- La Cooperativa Escolar se visualiza como un proceso administrativo obligatorio en cada una de las escuelas.
- El citado proceso requiere de exigencias extremas relacionadas a la comprobación de ingresos, egresos y comprobación de gastos.

- Se desconoce en las escuelas el Reglamento de las Cooperativas Escolares, dado que la carga administrativa absorbe demasiado tiempo.

#### **VISIÓN DE LA DIRECTORA DE LA ESCUELA:**

- La Cooperativa Escolar se percibe como una carga administrativa excesiva que solicita la Zona Escolar.
- Es un recurso que se aprovecha para cubrir las necesidades de mantenimiento y mejora del plantel –materialmente-.
- No se sabe para que otra cosa sirve.

#### **VISIÓN DEL PERSONAL DOCENTE:**

- La Cooperativa Escolar se percibe como una carga administrativa que genera conflicto entre los docentes y la directora de la escuela.
- En ella, se desarrollan actividades que restan tiempo para trabajar con el grupo, dado que tienen que atender a la compra y venta de productos.
- Se utiliza para fastidiarnos unos a otros.

#### **VISIÓN DEL ALUMNO:**

- La Cooperativa Escolar es donde venden “comida” para poder alimentarnos en el recreo.
- Son los dulces que nos reparten para vender.
- Para que nos den dinero a fin de año.

#### **VISIÓN DEL PADRE DE FAMILIA:**

- La Cooperativa Escolar es un desembolso económico para que el niño cumpla con la tarea sin salir de casa.
- Es una forma de condicionarnos la calificación de nuestros hijos, si no venden todos los dulces.
- Son vendedores y les quitan el tiempo para estudiar.

## **VISIÓN DE LOS ASISTENTES DE SERVICIO AL PLANTEL:**

- La Cooperativa Escolar es la venta de dulces que hacen los niños en el recreo
- Son actividades de las maestras con sus alumnos.
- No participan en actividades como esas.

Por otro lado, y retomando las actividades que se llevan a cabo en la Zona Escolar, por parte del supervisor, se analizó y concluyó que su estilo de dirección es interpersonal, dado que en el registro del Diario de Campo se pudo observar que parte de su tiempo lo utiliza para realizar visitas a las escuelas, con la finalidad de visitar a docentes, directora y personal de apoyo, para resolver situaciones de conflicto o simplemente para saludarlos. Una característica del supervisor es llegar a acuerdos para solucionar las necesidades de la escuela, sin considerar una dinámica escolar que facilite la integración del cuerpo docente, pues en ocasiones llega a establecer esos acuerdos o proponer soluciones de manera personal sin involucrar a la directora, lo que genera en ocasiones molestias por parte del personal involucrado, que al no aclararlo, se compromete aunque después no cumplan dichos acuerdos.

El supervisor considera que la Cooperativa Escolar es un proceso que puede fortalecer el trabajo del docente frente a grupo, para alcanzar sus metas, sin embargo ello depende de la directora y los maestros, aunque también manifiesta que es casi imposible desarrollar acciones adecuadas por el mismo desconocimiento de sus ventajas y la carga excesiva de trabajo administrativo tanto en las escuelas como en la Zona, pues “sabes como tienes de trabajo administrativo: o atiendes un proceso de asesoría técnico pedagógica, o atiendes un proceso administrativo, que involucra dineros y que es muy delicado, tú elige”. Encontrándose ahí la justificación de que el supervisor escolar no se involucre más allá de su firma para validar el proceso administrativo de la Cooperativa, delegando toda su “confianza” y responsabilidad en el Asesor Técnico Pedagógico”. Sin embargo y a pesar de estar conciente de la carga administrativa, éste no asume el aspecto técnico pedagógico de la Cooperativa, pues considera que existen otras necesidades prioritarias de capacitación solicitadas por el

personal directivo, sin que hasta la fecha se haya solicitado asesoría alguna para desarrollar aspectos de carácter técnico-pedagógico de la Cooperativa Escolar.

En el caso del personal de apoyo de la Zona Escolar, cabe mencionar que éste desarrolla el proceso técnico-administrativo de las Cooperativas desde hace siete años, donde el proceso ha tenido variantes no sustanciales, debido a que la comprobación de ingresos y egresos tiene variaciones no significativas.

Es importante tener claro que se observó una organización piramidal en el trabajo de la Zona Escolar, en relación a las funciones de los Apoyos Técnico pedagógicos y el supervisor escolar, lo que promueve dependencias en la toma de decisiones generando objetivos y/o metas no compartidos, a la vez que se limita la capacidad para promover alternativas de cooperativismo.

Con respecto al personal docente, el desarrollo de la sesión de trabajo de la reunión de Consejo Técnico del pasado veintiséis de noviembre se desarrolló con la participación de diecinueve docentes frente a grupo, la directora de la escuela y la presencia del supervisor escolar. La dinámica se desarrolló aproximadamente a las once horas del día, posterior al receso y no antes como estaba contemplado en la Agenda de Trabajo de la directora.

Se inició la presentación por parte del Supervisor Escolar, mencionando que como parte de las actividades que se llevan a cabo en la zona escolar, se trataría de realizar una actividad relacionada con el desempeño y función de la Cooperativa Escolar, buscando básicamente apoyar el trabajo de la escuela en este aspecto.

Se dio una pequeña presentación y se procedió a dar una breve reseña de las actividades que como Apoyo de la Zona Escolar se llevan a cabo en la mesa de Cooperativa Escolar tales como, revisión de libros contable y de actas, cuadernos auxiliares (de notas y de ventas), depósitos y retiros, realización de asambleas, supervisión de gastos en los fondos social, de reserva y de administración y sus criterios.

Como coordinadora del Proyecto pregunté a los presentes ¿Qué hacemos en la Cooperativa Escolar?, ¿para qué lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? ¿Tendrá una función pedagógica?, rescatando elementos de la primera sesión de trabajo.

Se cuestionó al personal acerca del conocimiento de las funciones de la Cooperativa Escolar, manifestando que la funcionalidad de la Cooperativa era básicamente administrativa como se había externado con anterioridad, debido a que se considera a la Cooperativa como “una carga adicional”. Por otro lado se cuestionó a los docentes si conocían el reglamento de la Cooperativa escolar, aduciendo que no, debido a que “no se los habían proporcionado, por eso lo desconocen”.

Se procedió a aplicar un cuestionario con la finalidad de conocer a fondo la visión de los mismos con respecto a la Cooperativa. Al término de la resolución de dicho cuestionario, se procedió a entregar diferentes ejercicios donde se aplicarían tres estrategias de comprensión lectora: muestreo, predicción y anticipación. En dichos ejercicios el docente resolvería los ejercicios en tres equipos de siete integrantes aproximadamente para:

- Aplicar y desarrollar estrategias de comprensión lectora
- Rescatar la función pedagógica de la cooperativa.

Se escogieron actividades relacionadas con la comprensión lectora, dado que el eje rector de la escuela es el Proyecto Escolar donde se concluye que existe bajo nivel de desarrollo de la misma. Sin embargo a la hora de exponer los resultados y explicarlos en plenaria, diferentes docentes compartieron algunas actividades que llevan a cabo al interior del aula y, que guardan estrecha relación con los ejes de lógica-matemática, competencias para los ejes de: comprensión del medio natural, social y cultural; de comunicación; de actitudes y valores para la convivencia.

Finalmente se concluyó que la Cooperativa Escolar puede utilizarse como estrategia para fomentar el desarrollo de experiencias significativas (tema que se trató con anticipación en la sesión).

Al momento de la toma de acuerdos y compromisos se cuestionó la posibilidad de aplicar actividades en los grupos, donde se utilizara a la Cooperativa como estrategia. Sin embargo del total del colegiado, las posturas fueron variadas dado que mientras la mitad el personal estaba de acuerdo, una cuarta parte permaneció indiferente y la otra se negó totalmente, argumentando que “tenemos mucho trabajo como para cargarnos más”. Aunado a ello los comentarios de los docentes giraron en torno a que “hace falta desarrollar la

cultura del cooperativismo, dado que nunca se ha implementado en ninguna escuela y en ningún sector”. “En realidad lo estamos haciendo en el aula, cuando les damos a vender el dulce y ellos nos tienen que entregar la cuenta de lo vendido”, o “cuando analizamos la pirámide nutricional, estamos desarrollando contenidos que tienen como fundamento la cooperativa”. Por su lado, personal de la USAER mencionó que “yo como no estoy muy integrada a las actividades de la escuela, ni siquiera me había percatado que la Cooperativa pudiera ser un apoyo para el desarrollo de los contenidos en el grupo, pero creo que sería importante que los maestros frente a grupo lo consideraran”. Finalmente se cerró la sesión de trabajo sin llegar a acuerdos y compromisos, dado que el tiempo era limitado, se produjo la controversia y la directora debía continuar con su Agenda de Trabajo.

Por otro lado, se considera que el trabajo realizado en la sesión fue importante y se alcanzó la meta señalada, ya que finalmente se produjo el análisis de la función que la Cooperativa tiene al interior del plantel, se visualizó otra cara de la Cooperativa diferente el proceso administrativo tan rechazado, y además se quedó la inquietud por parte de algunos docentes de implementar acciones como las realizadas en la sesión.

Aún cuando los docentes consideraron que la Cooperativa Escolar debía tener una finalidad educativa, ésta no se lleva a cabo como se debería, debido a la excesiva carga administrativa, “además de que se debería considerar también la finalidad social de la misma”. Al respecto aseguran que solo en algunas ocasiones, se opera como una estrategia para vivir experiencias significativas que promuevan la convivencia social y la ayuda mutua. Si bien es cierto que se le administra para que rinda beneficios económicos y materiales a los socios que la integran, también se piensa que solo en algunas ocasiones”, se fomenta la convivencia y la colaboración.

En lo que respecta a la participación activa como socios de la Cooperativa Escolar, se encuentra un dato de suma relevancia si se considera la finalidad de las Cooperativas Escolar (trabajo cooperativo). El 81% de los encuestados aseguran que participan básica y fundamentalmente en la organización de la Cooperativa el Consejo de Administración y el tesorero, mientras que el 68% asevera que lo hace el Consejo de Administración o el

tesorero. A la participación de la directora de la escuela se le atribuye una baja participación, predominando la revisión técnico-administrativa.

Una mayoría del personal siente desagrado cuando les toca participar como miembro de los ÓG y C porque les quita el tiempo, por ello, la toma de decisiones es principalmente asumida por los maestros, a decir de ellos mismos.

En lo relativo a las acciones de la Cooperativa Escolar, la mayor parte del personal docente, considera que dichas actividades tienen un vínculo con los Contenidos Programáticos de Educación Primaria, sin embargo se puede observar que dicha vinculación es mínima. Además de mencionar en su Proyecto Escolar como una de las debilidades, el desconocimiento parcial del contenido de Planes y Programas. La mayoría del personal asegura que desconocen el propósito de la Cooperativa por lo que “no podemos asegurar si se cumple o no con el propósito de la misma”.

Es importante mencionar que un 59% de los docentes cambiaría el funcionamiento de la Cooperativa, 27% su organización y el 14% los derechos y obligaciones de los socios.

Por su parte, la directora asume que no ha proporcionado orientación al respecto dado que “la carga administrativa año con año se incrementa y a veces, a uno lo único que le preocupa es cumplir”, perdiendo de vista el cómo hacerlo. El apoyo a los ÓG y C, es únicamente de seguimiento dado que “ustedes como zona les proporcionan todos los elementos para desarrollarlos”. Manifiesta que la Cooperativa es excelente para adquirir apoyo de material, dado que se requieren cubrir necesidades apremiantes para el edificio, sin embargo podría ser más útil, si los maestros estuvieran de acuerdo en desarrollar la función pedagógica de la Cooperativa.

En lo que respecta a los alumnos, ellos consideraron que la Cooperativa es un espacio donde aprenden a vender dulces, para que nos den dinero al final del año. Algunos de ellos manifestaron haber realizado trabajos de la “semana del cooperativismo”, sin embargo “no las recuerdan con precisión”.

La participación disminuye notablemente en el caso de padres d familia dado que desconocen la finalidad de la cooperativa, quejándose de que los niños pierden tiempo y dinero al llevar dulces a casa para vender, por lo que ellos –en

ocasiones- tienen que poner de su dinero para que sus hijos cumplan, pues de lo contrario “los maestros se enojan” si no entregan el dinero de la venta completo.

Es importante mencionar que en el caso de los trabajadores de apoyo a la educación, ellos no se consideran parte del equipo de trabajo, porque inclusive “ni siquiera comemos de lo que venden aquí”.

Finalmente Se concluyó que durante el desarrollo del trabajo de la Cooperativa Escolar, se privilegian acciones de carácter técnico administrativo y se supeditan a estas las de carácter técnico-pedagógico.

Dado que el proyecto que nos ocupa gira en torno a un modelo participativo, se planeó únicamente la primera sesión, buscando que los mismos docentes propusieran y organizaran la implementación de acciones para el fomento de la educación cooperativa, mismo que se describe a continuación.

Los profesores consideraron importante que se investigara en qué consiste una educación cooperativa y su fundamento, haciendo partícipes en primer instancia a los Órganos de Gobierno y Control y posteriormente al Consejo Técnico. Además se enfatizó la necesidad de fomentar una educación cooperativa no solo entre los alumnos como socios, sino comenzando con los mismos profesores, poniendo en práctica acciones de cooperativismo.

A partir del desarrollo de las dos reuniones durante el mes de noviembre, los resultados plasmados en su bitácora y sus respectivas evidencias, y en función del análisis de la dinámica encontrada desde el inicio de este período, el colegiado encontró que aunque la Cooperativa Escolar se presta para desarrollar aspectos de carácter técnico-pedagógico esto no se ha hecho, en gran parte, debido a la falta de asesoría por parte de las autoridades, en este caso de la Zona Escolar.

Por otro lado surgió la inquietud, por parte del colegiado, en cuanto a la extensa gama de actividades que en cada uno de los ejes de competencia se podía tener impacto.

Desprendido de las reuniones anteriores, el colegiado encontró las siguientes fortalezas y debilidades.

<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela se beneficia materialmente dado que se adquieren nuevos bienes.</li> <li>• Se lleva un control preciso y exacto de la función técnica administrativa de la Cooperativa Escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícilmente se lleva a cabo un trabajo de equipo.</li> <li>• Existe poca comunicación entre el personal de dirección y los integrantes de los Órganos de Gobierno y Control de la Cooperativa Escolar.</li> <li>• No se ha desarrollado una educación cooperativa entre el personal docente, de apoyo y de dirección.</li> <li>• Se carece de objetivos y/o metas comunes.</li> <li>• La comunicación del colegiado es mínima.</li> </ul>

<b>TRABAJO EN EL AULA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un ambiente de respeto y participación en una gran parte del colegiado.</li> <li>• Se fortalece la reflexión, la apertura y el autoanálisis del grupo de docentes.</li> <li>• El trabajo colegiado es satisfactorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del rescate de la función técnico pedagógico de la Cooperativa Escolar.</li> <li>• Falta de cumplimiento en los acuerdos tomados en Asambleas.</li> <li>• La Cooperativa Escolar no ha sido aprovechada como recurso para apoyar las meta del Proyecto Escolar.</li> </ul>

## Acuerdos y compromisos

### A) Trabajo en el aula

- Aplicación y respeto de los acuerdos tomados por el colegiado en las reuniones de trabajo.
- Considerar la participación de la comunidad educativa de manera integral.
- Establecimiento de metas comunes en colegiado.
- Iniciar el intercambio de producciones escritas para compartir experiencias.

B) Organización y funcionamiento de la escuela

- Fortalecimiento del uso de la función pedagógica de la Cooperativa Escolar para apoyar el desarrollo de aprendizajes significativos en los alumnos.
- Aplicación y respeto de los acuerdos tomados por el colegiado en las reuniones de trabajo.
- Iniciar el proceso de comunicación y cultura de la participación.

#### 4.1.2 Fase III. Aplicación, seguimiento y evaluación.



### **OBJETIVO**

Desarrollar y utilizar estrategias que favorezcan la participación y la comunicación como una herramienta de acceso a los Ejes para el desarrollo de competencias, a partir de una metodología acorde a los Planes y Programas vigentes.

## **PROPÓSITOS POR ÁMBITO**

### **TRABAJO EN EL AULA**

- Los alumnos de la escuela desarrollen competencias que promuevan la convivencia y la participación a través de diversas estrategias diseñadas, a partir del uso y funcionamiento de la Cooperativa Escolar.

### **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA**

- Los docentes identifiquen a la Cooperativa Escolar, como una estrategia para promover la participación en alumnos y docentes.

## PLAN DE TRABAJO

ÁMBITO: EL TRABAJO EN EL AULA

PROPÓSITO:

- Los alumnos de la escuela desarrollen competencias que promuevan la convivencia y la participación a través de diversas estrategias diseñadas, a partir del uso y funcionamiento de la Cooperativa Escolar.

METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPOS	RESPONSABLES
Que en los grupos se utilicen estrategias para producir textos relacionados con el respeto, la solidaridad, la participación y democracia.	Realización de diferentes tipos de textos.	Producción de textos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Láminas</li> <li>• Colores</li> <li>• Textos informativos</li> <li>• Cuentos</li> <li>• Imágenes</li> </ul>	Septiembre-octubre, 2004	Profra. Laura Zavaleta Luna, integrantes de los Órganos de Gobierno y Control.
	Utilización de estrategias de lectura en diversas asignaturas, relacionadas con los valores citados.	Utilización de estrategias de muestreo, predicción y anticipación.		Noviembre y diciembre, 2004	Todos los profesores de grupo, directora. Profra. Laura Zavaleta Luna.
	Presentación de cuentos.	Producción de cuentos a través de imágenes. Presentación del cuento a la comunidad escolar.		Diciembre y enero de 2004.	Profra. de 1er y 2º grado.  Profra. de 1er y 2º grado.

## PLAN DE TRABAJO

ÁMBITO: EL AULA Y LAS FORMAS DE ENSEÑANZA

PROPÓSITO:

- Los docentes identifiquen a la Cooperativa Escolar, como una estrategia para promover la participación en alumnos y docentes.

METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPOS	RESPONSABLES
Que toda la comunidad escolar participe en actividades de la Cooperativa Escolar, que fortalezcan su identidad y pertenencia.	Participación activa en reuniones de Consejo Técnico.	Trabajo de equipos en relación al reglamento de Cooperativas Escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales</li> <li>• Ejercicios previos</li> <li>• Papeles de diversas texturas.</li> </ul>	Septiembre y octubre.	Profra. Laura Zavaleta Luna
	Valoración permanente de las actividades realizadas.	Intercambio de experiencias en actividades de la Cooperativa.		Octubre	Todos los profesores de grupo, directora y personal de apoyo de la dirección.
	Encuestas	Propuestas para la realización de actividades relativas al trabajo colaborativo.		Octubre-enero	Todos los profesores de grupo, directora y personal de apoyo de la dirección.
		Interpretación y seguimiento de los trabajos realizados.		Octubre-enero	Todos los profesores de grupo, directora y personal de apoyo de la dirección.

Para el logro de las metas, el colegiado determinó que se planearan estrategias por ciclo, mismas que fueron diseñadas por los integrantes de cada uno de ellos en reunión de trabajo con los integrantes del Consejo Técnico, mismos que se detallan a continuación.

*Ámbito: El aula y las formas de enseñanza*

Estrategias a desarrollar por ciclos

**1er Ciclo:**

- Producción de textos relacionados con el respeto y la cooperación.

**2º Ciclo:**

- Producción De textos sobre temas relativos al trabajo colaborativo y la solidaridad.

**3er ciclo:**

- Producción de textos relativos al tema de la Asamblea como oportunidad para el fomento de la democracia.

---

Brenda Suarez

## Estrategias de lectura



### Competencias para el eje de comunicación:

GENERALES	PRIMER CICLO	SEGUNDO CICLO	TERCER CICLO
Utiliza la narración y la descripción para comunicar a otros/as diversas situaciones	Narra y describe de manera sencilla, diversas situaciones.		
Argumenta ideas y escucha a los demás al participar en situaciones colectivas como discusiones, exposiciones y asambleas.	Explica de manera sencilla, sus ideas o puntos de vista y escucha a otros.		
Lee distintos tipos de textos utilizando diferentes estrategias para buscar información y comprenderlos.		Predice, revisa y relee textos para comprenderlos mejor y puede explicar asuntos no mencionados en ellos.	
Descubre cómo se escribe y utiliza la escritura para comunicarse	Escribe convencionalmente asignando a cada sonido una letra.		
Se apoya de las imágenes para comprender un texto, expone en orden su contenido.	Predice, revisa y relee textos para comprenderlos mejor y puede explicar asuntos no mencionados en ellos.	Analiza y organiza las ideas de distintos tipos de texto, comprendiendo su sentido.	Se apoya de las imágenes para comprender un texto, expone en orden su contenido.
<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <p>Se observa cuando:</p> <p>Anticipa el contenido de textos de acuerdo a imágenes que los acompañan.</p> <p>Imagina el tema de un texto, a partir del título.</p> <p>Comprende que se trata del</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <p>Se observa cuando:</p> <p>Anticipa el contenido de un texto, considerando las ilustraciones, los títulos y la forma en que está presentado.</p> <p>Propone otros títulos relacionados con el texto leído.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <p>Se observa cuando:</p> <p>Anticipa y localiza dentro de un texto la información que necesita.</p> <p>Propone títulos y subtítulos, argumentando el por qué de su elección.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <p>Se observa cuando:</p> <p>Anticipa el contenido de textos de acuerdo a las imágenes</p>

<p>texto leído:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con atención la lectura que hacen otros y puede participar con palabras e ideas.</li> </ul> <p>Menciona lo que pasó después de un texto leído.</p> <p>Cuando no ha comprendido un texto, vuelve a leerlo, o pregunta a otros.</p>	<p>Reconoce que puede utilizar algunas estrategias para comprender mejor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las ideas principales de textos.</li> <li>• Sabe o predice lo que dice una palabra, aunque no la lea completa.</li> <li>• Al estar leyendo un texto se imagina lo que sigue.</li> </ul> <p>Ordena los hechos de un texto para reconstruirlo.</p> <p>Cuando no ha comprendido el texto, vuelve a leerlo, pregunta a otros y consulta el diccionario.</p>	<p>Utiliza algunas estrategias para comprender textos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distingue ideas principales y secundarias de un texto.</li> <li>• Descubre algunas ideas aunque no están escritas en el texto.</li> <li>• Descubre, a partir del tipo de lenguaje, de qué se va a tratar el texto.</li> </ul> <p>Reconstruye un texto respetando el orden de las ideas principales.</p> <p>Para comprender un texto, lo analiza, se hace preguntas y subraya algunas palabras o párrafos difíciles para consultarlos en el diccionario, enciclopedia o con otras personas.</p>	<p>que los acompañan</p> <p>Imagina el tema de un texto, a partir del título.</p> <p>Escucha con atención la lectura que hacen otros y puede anticipar palabras e ideas.</p> <p>Menciona lo que pasó primero y lo que pasó después en un texto leído.</p> <p>Cuando no ha comprendido un texto, vuelve a leerlo, o pregunta a otros.</p>
--	---	--	--

*Ámbito: Organización y funcionamiento de la escuela*

El colegiado determinó la necesidad de conocer el fundamento de la Cooperativa Escolar, sobre todo dando énfasis a los fines pedagógicos, por lo que los integrantes de los Órganos de Gobierno y Control, específicamente los compañeros de la comisión de Educación Cooperativa, se comprometieron y dieron a la tarea de investigarlos y exponerlos en la siguiente reunión de Consejo Técnico (diciembre). Ellos atendieron a los artículos 9 y 10 relativos a la finalidad pedagógica de la misma y al logro de la misma mediante el desenvolvimiento psicosocial del educando, mediante la promoción de actividades de solidaridad, ayuda mutua, cooperación y responsabilidad de tareas; asimilación teórica y experiencia práctica de principios de convivencia social, igualdad, democracia, comunidad de esfuerzo; desarrollo de hábitos de cooperación, previsión, orden y disciplina. Expusieron la información que recabaron, la comentaron en colegiado y finalmente, el colegiado determinó que la Comisión de Vigilancia se diera a la tarea de coordinar y verificar el desarrollo de actividades relacionadas con la producción de textos.

### 4.1.3 Fase III: Seguimiento y evaluación.

A continuación se muestra la selección de indicadores que el colegiado determinó se utilizaría para evaluar el trabajo desarrollado.

EJE	CATEGORÍA	COMPETENCIAS	INDICADORES	CRITERIOS			
				NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
O R G A N I Z A C I O N  D E  L A  E N S E Ñ A N Z A	P L A N E A C I O N	Utilizo la propuesta educativa basada en competencias y diseño estrategias didácticas integradoras.	Diseño estrategias didácticas integradoras vinculando los diferentes elementos del currículum (ejes, competencias, indicadores, habilidades, lenguajes, valores)  Establezco tiempos acordes a lo planeado.  Optimizo recursos, espacios y tiempos.				
		Diseño y utilizo recursos en los que los alumnos actúan sobre el objeto de conocimiento	Preveo el uso de materiales que posibiliten la construcción de aprendizajes.  Propongo el uso de materiales que permitan al niño poner en juego sus conocimientos previos.				

(PRIMER CICLO)

Lee con atención, observa cada dibujo y escribe las palabras que falten.

Los tacos son sabrosos.



La señora vende rica manzanas y fresca.



Las paletas son de sabores.



Los sopes tienen Fríjoles y queso.



El niño tomó agua de limón.



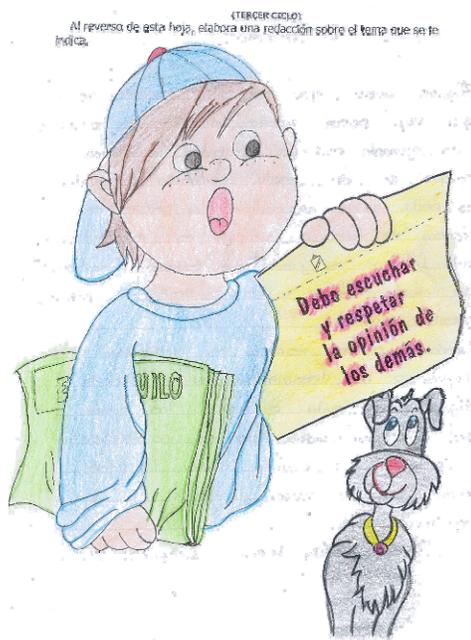
EJE	CATEGORÍA	COMPETENCIAS	INDICADORES	CRITERIOS			
				NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
INTERACCIÓN SOCIAL	CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	Fomento con el ejemplo la práctica de valores y actitudes para la convivencia.	<p>Demuestro con mis hechos lo que aconsejo.</p> <p>Establezco formas de convivencia armónica.</p> <p>Respeto a los demás durante la convivencia cotidiana.</p> <p>Colaboro con el equipo docente y directivo en las tareas colectivas.</p> <p>Interactúo con los demás a través del diálogo y el respeto.</p>				
		<p>Me reconozco como agente de cambio que favorece la participación en el desarrollo de las actividades.</p> <p>Propicio la participación para el logro del objetivo educativo de la escuela.</p>	<p>Demuestro mi responsabilidad como líder educativo en beneficio de la comunidad educativa.</p> <p>Involucro a padres y madres en la toma de decisiones que contribuyan al bien común.</p> <p>Promuevo la participación responsable de los involucrados en la tarea educativa.</p> <p>Soy sensible a los problemas de mi escuela y ayudo a resolverlos.</p> <p>Informo a la comunidad educativa las diferentes acciones y manejo de recursos.</p>				



En lo relacionado a la dinámica de comunicación por parte del colegiado, ésta mejoró notablemente y, aún cuando existe personal que continúa al margen de las actividades desarrolladas, una de las tareas pendientes es, precisamente continuar con la dinámica de integración en los casos que lo requieran.

Finalmente consideraron que es necesario seguir conociendo y fortaleciendo la función pedagógica de la Cooperativa Escolar.

En lo que respecta al trabajo desarrollado por el personal de la zona escolar, se requiere sustituir las prácticas de control, por un proyecto autogestivo en un equipo de trabajo: escuela-zona.

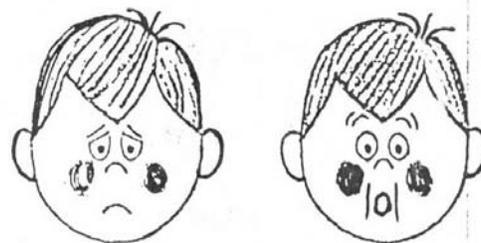
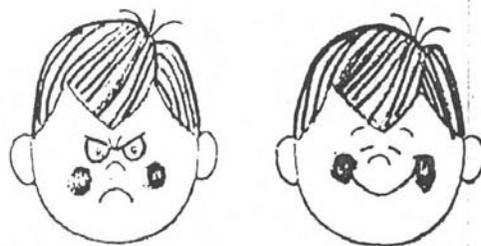
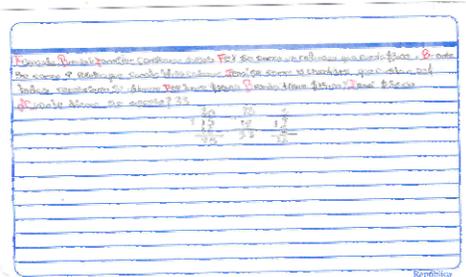


El respeto

Alguien sabe que es el respeto yo digo que muy pocos saben lo que es respeto un ejemplo es: no arrebatarse las cosas porque es de mala educación lo justo es pedir las cosas por favor y gracias otra manera de faltar al respeto es metiendose en la fila no es justo que estemos formados por mucho tiempo y otros lleguen a quitarnos nuestro lugar.

Cuando alguien no respeta es quitandose el dia de no devolverlo bien o cuando alguien nos quita o agarra las cosas que no son suyas eso es no respetar a los demás o cuando alguien le hace apodos a los otros gente o lo insulta marcialmente.

Maria Nisiky H. Anroy Caspar



Soy importante, soy único.



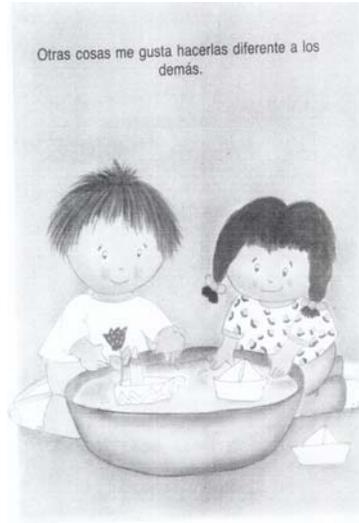
Cuando veo el álbum familiar me doy cuenta que me parezco un poco a todos pero que nadie es igual a mí.



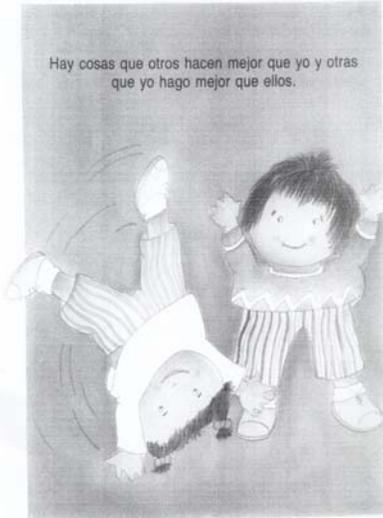
Me gusta hacer algunas cosas igual que otros niños.



Otras cosas me gusta hacerlas diferente a los demás.



Hay cosas que otros hacen mejor que yo y otras que yo hago mejor que ellos.



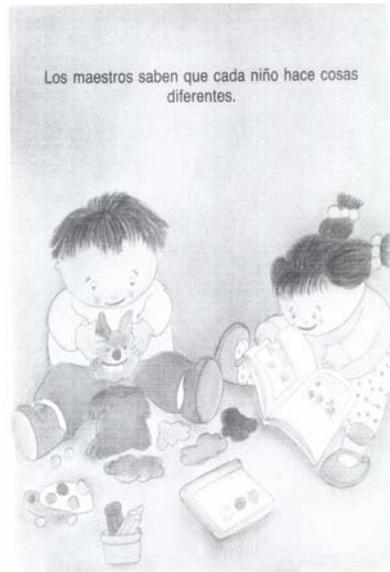
Para papá y mamá yo soy muy importante.



Papá y mamá saben que todos los niños somos diferentes. Cada uno tiene cosas "buenas" y "malas".



Los maestros saben que cada niño hace cosas diferentes.



## CONCLUSIONES

La organización de la Zona, como parte de la Secretaría de Educación Pública, es un factor que influye de manera determinante en el logro de sus objetivos.

La organización que se establece en esta área de trabajo, y su relación con las escuelas que atiende es, como puede observarse, de tipo piramidal. Esto es, se promueve la división del trabajo, la toma de decisiones por parte de las altas autoridades, el rango jerárquico, el trabajo individualizado, características propias de la administración. Es por ello que se asegura que la administración educativa llevada a cabo, es una administración que no atiende a los propósitos para los cuales fue diseñada.

Factor fundamental donde incide el tipo de organización es el desarrollo de procesos técnico-pedagógicos, los cuales son, desde la perspectiva de la Política Educativa, la materia esencial en el trabajo de las escuelas. Sin embargo la práctica nos ha demostrado que existe una atención en tiempo, energía y costos financieros excesiva en relación a los procesos de carácter técnico-administrativo, generando la disminución en la atención a las necesidades y fortalecimiento en las debilidades de las escuelas.

En relación al personal de apoyo de la Zona Escolar, no se nos considera en ningún documento oficial. Esto es, no aparecemos en el organigrama de la Secretaría de Educación Pública, no existe documento oficial que establezca su perfil y sus funciones. Por ello, es un personaje que puede manejarse por parte del supervisor escolar, y asignarle funciones de Asesor Técnico Pedagógico, o secretario(a), o adjunto, o inclusive como mensajero. El Asesor Técnico Pedagógico de Zona, no forma parte de Consejo Técnico ni de Zona, ni de escuela, por lo que se limita nuestra participación en otro tipo de acciones, predominando las de carácter administrativo, facilitando y promoviendo la división del trabajo.

La finalidad de la presente investigación me llevó a incidir en procesos de carácter técnico-pedagógico y con ello a desarrollar la función como verdadero Asesor Técnico Pedagógico. Por otro lado, el deseo de integrarme a una

comunidad educativa de la cual se nos ha excluido por organización, por conveniencia y/o por desconocimiento.

El personal de la Zona Escolar ha promovido durante el transcurso de su tarea educativa, la división del trabajo y con ello ha limitado la participación de la comunidad educativa, como las Asociaciones de Padres de Familia, dejando de atender con ello las debilidades encontradas en las escuelas.

En el caso específico de la Cooperativa Escolar, se ha demostrado que ésta, es un proceso que permite y brinda un sin fin de acciones para desarrollar la integración participativa de los grupos de trabajo. Una educación cooperativa, no nos refiere obligatoriamente a la compra-venta de productos. Una educación cooperativa nos lleva a pensar en una gran variedad de acciones que fortalecen la integración de equipos, la participación, la corresponsabilidad, la solidaridad, el respeto a la diversidad, en conclusión a una nueva visión de trabajo: una cultura participativa.

La investigación inicial fue planteada desde una perspectiva que pretendía por un lado, desarrollar la función eminentemente educativa de la Cooperativa Escolar a partir de las acciones del A.T.P\* . de Zona, superando en la práctica misma la división del trabajo.

Sin embargo, aún cuando tenía claro el objetivo, no sabía con exactitud el abanico de posibilidades que se abría ante la presente propuesta de innovación.

El desarrollo de las actividades demostró que la Cooperativa Escolar, puede ser utilizada como una estrategia muy útil, no solo en el eje de Comunicación, sino además en los cuatro ejes restantes trabajados en la Propuesta Oficial de Plan y Programas desarrollado mediante Competencias, pero sobre todo, como una estrategia valiosísima para el eje de “Actitudes y valores para la convivencia”, dado que el fundamento de las Cooperativas tiene precisamente como una de sus finalidades propiciar el desenvolvimiento psicosocial del educando a través de la promoción de actividades de solidaridad, cooperación, de convivencia social, de democracia, etc.

Por otro lado, es importante considerar la figura no solo del A.T.P. de Zona, sino además del profesor frente a grupo, figuras que no tendríamos porque

---

\* Asesor Técnico Pedagógico

disociarlas, dado que independientemente del área de trabajo, ambos desarrollan un trabajo dirigido a los niños de la escuela. Es por ello necesario, considerar y hacer un balance del impacto que estas actividades tuvieron en el A.T.P. de Zona.

La visión reduccionista que se tenía de la Cooperativa Escolar, consideraba aspectos de carácter técnico-administrativo como el principal reto a superar año tras año. Justificar ingresos y egresos contables en coordinación con personal docente y directivos de las escuelas que pertenecen a la Zona Escolar era un constante reto.

Sin embargo el desarrollo de acciones de carácter técnico pedagógico por mi parte, me dio la posibilidad de ampliar horizontes como A.T.P. pero sobre todo como ser humano. El desarrollo de la presente investigación me significó visualizarme como elemento participe de un Consejo Técnico de Zona y con ello, a cuestionarme en primera instancia de manera individual, y posteriormente al supervisor escolar, sobre mi propia capacidad académica. Durante el periodo de la aplicación del proyecto, logre “ser considerada, en primera instancia de manera verbal” como parte del Consejo Técnico de la Zona Escolar. En la actualidad, es gratificante ser considerada no solo en un reporte técnico, sino además ser participe activa de las dos primeras reuniones de Consejo Técnico de Zona, junto con directivos y supervisor escolar.

Sin embargo, es preciso enfatizar, cómo es que mis compañeros de Zona (personal adjunto), consideran que yo me involucro porque es de mi interés, pero “no porque sea parte de nuestra función. La integración del personal de Apoyo Técnico Pedagógico de Zona a un equipo de trabajo, depende en gran parte de la función que nos asigne el supervisor escolar, pero además, del interés y la actitud del personal que desarrollamos dicha función. Somos responsables de decidir si nos integramos o nos aislamos, si crecemos o nos estancamos profesionalmente.

De manera personal, además de crecer profesionalmente en el aspecto antes mencionado, gran impacto me causó el desarrollo del proyecto, dado que nunca visualice a la Cooperativa Escolar como un proceso que impactaría en el desarrollo de mi vida a nivel personal.

El ser humano requiere por su propia naturaleza, del reconocimiento a sus capacidades en el medio donde se desenvuelve, y el profesor de Zona, no es la excepción. Iniciar el reconocimiento de mis propias capacidades ha sido el

punto de arranque que me ha permitido visualizarme fundamentalmente como individuo social, esto es, iniciar mi propio proceso de socialización, factor que impacta directamente en la vida personal y profesional.

De la misma manera, el reconocimiento individual a las capacidades de profesores frente a grupo es importante, porque ello determinará en gran parte la intención del colegiado para desarrollar un trabajo cooperativo.

Desprendido del trabajo desarrollado, el personal de la escuela primaria Vicente Lombardo Toledano consideró conveniente, que se continuara ampliando su intervención en otros ejes de Competencia, pero sobre todo en el de Valores para la convivencia.

El cambio deberá surgir desde la Zona Escolar: El supervisor escolar deberá promover acciones conjuntas, si se quiere verdaderamente transitar de un tipo de administración que promueve las dependencias y estancamiento, hacia un modelo participativo y de continua transformación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carbajal Bruno Juventino:** *"La cultura de la participación colectiva entre los docentes dentro de la escuela primaria"*. Proyecto de Innovación Docente. Universidad Pedagógica Nacional. México, 2002.
- "Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos"*, Editorial ALCO, México, 1998.
- Delors Jacques:** *"La educación encierra un tesoro"*. Correo de la UNESCO. Colección Educación y Cultura. México, 2001.
- Escuela Primaria 21-0645-099-13-x-016** Tonatiuh: Proyecto Escolar *"Educar con calidad, para vivir con excelencia"*. México, 2002-2003.
- Escuela Primaria 22-0646-099-13-x-016** Tonatiuh: Proyecto Escolar *"Leer es un placer"*. México, 2001-2002.
- Escuela Primaria 21-0647-099-13-x-016** Profr. Roberto Martínez Flores. Proyecto Escolar *"Leer, es una experiencia maravillosa"*. México, 2002-2003.
- Escuela Primaria 22-0648-099-13-x-016** Profr. Roberto Martínez Flores. Proyecto Escolar *"La cultura a través de la lectura"*. México, 2002-2003.
- Escuela Primaria 21-0649-099-13-x-016** Vicente Lombardo Toledano: *Proyecto Escolar "Leer para aprender"*. México, 2003.
- Escuela Primaria 22-0650-099-13-x-016** Vicente Lombardo Toledano: *Proyecto Escolar "Leo, luego existo"*. México, 2002-2003. Gómez Palacio Margarita, 1988. Estrategias pedagógicas para superar las dificultades en el dominio del sistema de escritura. México. ED. SEP.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.** *"Un pasado aún presente en la administración escolar"* y *"Señas de identidad de la gestión educativa estratégica"*, en *Desafíos de la Educación*. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IPE, UNESCO, Buenos Aires, 2000; pp. 19-23, en: Secretaría de Educación Pública: *"El personal directivo y la gestión escolar"* Curso para directivos. Material para el participante. México, 2001.
- Pardinas Felipe:** *"Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales"*. Editorial, Siglo XXI. 32ª Edición. México, 1984.
- Rojas Soriano Raúl:** *"Guía para realizar investigaciones sociales"*. Plaza y Valdés Editores. 34ª Edición. México, 2002.
- Secretaría de Educación Pública:** *"Compendio para la organización, funcionamiento y desarrollo de las Asociaciones de Padres de familia en el Distrito Federal"*. Unidad de atención a Padres de Familia en el Distrito Federal. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. México, 1998.
- Secretaría de Educación Pública:** *"El personal directivo y la gestión escolar"* , Material para el participante al Curso-Taller, México, 2003.
- Secretaría de Educación Pública:** *"La expresión oral en la escuela primaria": Talleres generales de actualización*. PRONAP (Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio. México, 2002-2003.
- Secretaría de Educación Pública:** *"Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal"*. Subsecretaría de Servicios Educativos Para el Distrito Federal. México, 2000. Pág. 33.
- Secretaría de Educación Pública:** *"Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria"*. México, 1987.

**Sector Escolar No 13:** *"El ser y el hacer del maestro, un compromiso común"*. Proyecto de Innovación. México, 2001-2002.

**Tecla Alfredo:** *"Teoría, métodos y técnicas de la investigación social"*. Ediciones de Cultura Popular, México, 1979.

**Universidad Pedagógica Nacional:** *"Contexto y Valoración de la Práctica Docente propia"*. Cuarto Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México.

**Universidad Pedagógica Nacional:** *"El maestro y su práctica docente"*, Primer Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México.

**Universidad Pedagógica Nacional:** *"La gestión como quehacer escolar"*, Tercer Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México.

**Universidad Pedagógica Nacional:** *"Institución Escolar"*, Tercer Semestre de la Licenciatura en Educación, Plan 1994. México.