

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

Unidad Ajusco

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR EL CASO  
DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA "TEOTIHUACAN" No. 266**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

DELGADO JIMÉNEZ NORMA LETICIA

DIRECTOR DE TESIS:

PROFESOR GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

MÉXICO, D.F.,

SEPTIEMBRE DEL 2006

# AGRADECIMIENTOS

## **A Dios**

Tú que en silencio me has acompañado a lo largo de mi vida y sin pedirme nada a cambio, hoy me regalas la alegría de ver realizado uno más de mis sueños, guarda mi corazón cerca de ti y guíame día con día en el camino que lleva hacia ti

## **A ti Mamá Norma**

Por darme la vida; que significa lo más importante que yo puedo tener. Por el apoyo que me brindaste como nadie en la vida podrá ofrecerme; por esa confianza que me tuviste, que gracias a ella me sentí segura para continuar y me hiciste ser lo que ahora soy. Gracias por ser mi guía desde que nací hasta ahora y llevar a cabo una nueva meta.

TE QUIERO MAMI.

## **A ti Papá Antonio**

Por infundirme el valor, el carácter y la superación. Que impregnaste en mí tu fortaleza y me diste tu comprensión y amor en todo momento de mi vida. GRACIAS PAPÍ TE QUIERO

## **A mis Hermanos Aurora y Antonio**

Por estar siempre conmigo, por el apoyo y confianza que me brindaron para terminar esta carrera.

## **A Israel**

Gracias por estar conmigo estos cuatro años, por la infinita paciencia y apoyo que me brindaste en todo momento, para culminar una de mis más grandes metas y más que nada por darme tu amor y luchar junto conmigo.

TE AMO CON TODO MI CORAZÓN

## **A Toñito**

Eres un angelito que Dios trago a esta familia. Gracias por escogerme como tu Tía. TE QUIERO

## **A Tania**

Por ser ahora parte de nuestra familia. Gracias por el apoyo que me distes.

## **A mis Abuelas**

Gracias por ayudarme a ser posible un logro más el cuál no será el último pero quizá el más importante.

## **A mi asesor Gorgonio Segovia Febronio**

Por todo el apoyo y asesoramiento en mi investigación, que en los momentos más difíciles no dejo de tenerme confianza y continuo impulsándome para llegar al logro de esta meta. Gracias por creer en mí, por su dedicación y por su compromiso ya que sin su ayuda hubiera sido difícil lograr el objetivo planeado.

MIL GRACIAS PROFESOR.

## **A Mis Profesores**

A todos y a cada uno de mis profesores desde el Kinder hasta el majestuoso catedrático de la UPN, que gracias a ellos, a sus conocimientos y experiencias he podido lograr alcanzar el peldaño de toda esa larga vida profesional que hoy inicio.

## **A mi Universidad Pedagógica Nacional**

Por ser la institución en donde realice mi licenciatura, Gracias por cuatro maravillosos años, en los cuales se me fueron brindando las herramientas y conocimientos por medio de grandes docentes, pero sobre todo me dejo la inquietud de superarme continuamente en el ámbito profesional y personal.

# Í N D I C E

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN Y LOS ELEMENTOS QUE LA CONFORMAN**

1.1	Concepto de Evaluación.....	6
1.2	Evaluación educativa.....	9
1.3	Tipología de la evaluación.....	13
1.3.1	Funcionalidad de la evaluación.....	14
1.3.1.1	Evaluación sumativa por su funcionalidad.....	14
1.3.1.2	Evaluación formativa por su funcionalidad.....	16
1.3.2	Evaluación por su temporalización.....	17
1.3.2.1	Evaluación Inicial o diagnóstica.....	18
1.3.2.2	Evaluación continua o procesual.....	18
1.3.2.3	Evaluación final.....	19
1.3.3	La Evaluación por su normotipo.....	19
1.3.3.1	Evaluación normativa.....	19
1.3.3.2	Evaluación criterial.....	20
1.3.4	Evaluación por pus agentes.....	22
1.3.4.1	Evaluación interna.....	22
1.3.4.2	Evaluación externa.....	23
1.4	Evaluación curricular.....	23
1.5	Instrumento de evaluación.....	26

## **CAPÍTULO II. LA GESTIÓN ESCOLAR**

2.1	Gestión Educativa.....	28
2.2	Gestión Escolar.....	33
2.2.1	Organización Escolar.....	36
2.2.2	Conceptos del Proceso Administrativo aplicado a la Gestión Escolar.....	39
2.2.2.1	La Planeación.....	41
2.2.2.2	La Organización.....	42

2.2.2.3	La Dirección.....	43
2.2.2.4	El Control.....	44
2.3	Habilidades que debe Poseer un Gestor Escolar.....	47
2.3.1	Liderazgo.....	47
2.3.2	Delegación de funciones.....	50
2.3.3	Motivación.....	53
2.3.4	Comunicación.....	55
2.3.5	Resolución de conflictos.....	57
2.3.6	Trabajo en equipo.....	61

### **CAPÍTULO III. LA DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No. 256 “TEOTIHUACAN” (Marco De Referencia)**

3.1	Antecedentes de la Escuela Secundaria Diurna No. 266.....	64
3.2	Ubicación de la Escuela Secundaria Diurna No. 266.....	66
3.3	Contexto geográfico y socioeconómico de la Delegación Iztapalapa.....	67
3.4	Características Formales de la de la Escuela Secundaria Diurna No. 266 .....	71
3.5	Recursos de la Escuela Secundaria Diurna No. 266 “Teotihuacan”.....	71

### **CAPÍTULO IV. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA NO. 266**

4.1	La Organización de la Escuela Secundaria No. 266.....	76
4.2	Mecanismo de Evaluación de la Gestión en la Escuela Secundaria No. 266...80	
4.3	El Proceso Administrativo aplicado a la Gestión Escolar en la Escuela Secundaria Diurna No. 266.....	87
4.3.1	Planeación .....	87
4.3.2	Organización.....	89
4.3.3	Dirección.....	91
4.3.4	Control.....	92
4.4	Características de las escuelas secundarias incorporadas al programa de gestión escolar.....	93

4.5 La evaluación del Programa de Gestión Escolar dentro de la Escuela Secundaria No. 266.....94

**CONCLUSIÓN.....99**

**BIBLIOGRAFÍA.....105**

**ANEXO.....109**

## INTRODUCCIÓN

Para todo ser humano que enfoque su interés en el ámbito escolar, es indispensable el desarrollo personal, familiar, social y profesional, el conocimiento de las ciencias de la educación; al igual que la dirección o aplicación que debe llevar nuestra formación dentro de la escuela de acuerdo a las modalidades con que se nos presenta y dar paso a una vida social, activa y plena.

La evaluación es hoy quizá uno de los temas con mayor protagonismo en el ámbito educativo y no porque se trate de un tema nuevo en absoluto, sino porque administradores, educadores, padres, alumnos y toda la sociedad en su conjunto, son más conscientes que nunca de la importancia y las repercusiones del hecho de evaluar o de ser evaluado. Existe quizá una mayor consciencia de la necesidad de alcanzar determinados niveles de calidad educativa, de aprovechar adecuadamente los recursos, el tiempo y los esfuerzos y, por otra parte, el nivel de competencia entre los individuos y las instituciones también es mayor.

Quizá uno de los factores más importantes que explican que la evaluación ocupe actualmente en educación un lugar tan destacado, es la comprensión por parte de los profesionales de la educación de que lo que en realidad prescribe y decide el qué, cómo, por qué y cuándo se hace la evaluación. Es decir, las decisiones que se hayan tomado sobre qué, cómo, por qué y cuándo evaluar. Indudablemente que al hacer una evaluación, de cualquier tipo que sea, es necesario tomar en cuenta las particularidades que tiene cada individuo, ya sea como director, personal administrativo, docente y alumno.

Con la evaluación se puede obtener una retroalimentación recíproca entre el evaluado y el evaluador. En el sistema educativo no solo se evalúa al alumno, sino también a los profesores, a los planes y programas, a la infraestructura, al personal administrativo, a la organización etc., todo ello para llegar a un fin común de una educación con calidad.

La evaluación se ha convertido en una de las cuestiones preponderantes de la actividad educativa y de la gestión escolar. Si consideramos que la escuela tiene la misión de lograr sus objetivos, la evaluación consistirá en unas pruebas selectivas que permitan hacer clasificaciones para llegar a los objetivos deseados.

Por el contrario, si la finalidad de la gestión escolar es ayudar a equilibrar la escuela, la evaluación será un medio para saber cómo ayudar a quienes más lo necesitan, es decir, la evaluación tratará de dar respuesta a esas inquietudes que tiene la institución.

Específicamente la investigación se centra en **la evaluación de la gestión escolar de la escuela secundaria diurna “Teotihuacan” No. 266**, ya que es el núcleo principal en donde debe aplicarse la evaluación en cuestión de la gestión y organización de dicha escuela.

Como respuesta a estos problemas surgió una serie de interrogantes que sirvieron de guía para la realización de este trabajo, tales como: ¿Qué es la Evaluación?, ¿Qué es la Evaluación Educativa?, ¿Quién debe realizar la evaluación de la gestión escolar?, ¿Qué es la gestión educativa?, ¿Qué es la Gestión Escolar?, ¿Cómo se lleva a cabo la organización en la Escuela Secundaria Diurna No. 266?, ¿De que manera se ejecuta el liderazgo en la gestión escolar?, ¿Cómo se compone el proceso de delegación de funciones?, ¿De qué forma se lleva a cabo la motivación?, ¿Cuáles son los efectos de la comunicación con la comunidad escolar?, ¿Cómo se da la solución de conflictos en la Escuela Secundaria Diurna No. 266?, ¿Cómo se aplica el proceso administrativo en la gestión escolar? Y ¿Cuál es el mecanismo para la toma de decisiones?

El objetivo de esta investigación es evaluar si la forma en que se implementa el modelo de Gestión Escolar modifica la organización, el uso efectivo del liderazgo, la delegación de funciones, la motivación, la comunicación, resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en el proceso administrativo de la Escuela Secundaria Diurna No. 266. Con el propósito de analizar y describir las características que tiene la

evaluación, su proceso y la importancia que tiene ya que al conocer los resultados que arroja esta permitirá utilizarlos para una mejor toma de decisiones en la gestión escolar.

Con base a las consideraciones anteriores, se establece la hipótesis de que la implementación de la Gestión Escolar ha permitido mejorar la forma de organización, el trabajo en equipo y por lo tanto la toma de decisiones, esto en conjunto ha beneficiado a la escuela.

La metodología que se empleó en este trabajo de investigación; se involucran los métodos descriptivo y el explicativo. El método descriptivo consiste en describir y evaluar ciertas características más importantes del mismo en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo. Es decir el investigador sólo quiere describir el fenómeno tal como se presenta en la realidad. El método explicativo va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y sociales, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué se relacionan dos o más variables.

Estos métodos son importantes para la investigación, puesto que ayudan a tener en cuenta cuáles son las necesidades más prioritarias para la mejora de la Escuela y se puede especificar las características principales de la Evaluación sobre la Gestión Escolar en la Escuela Secundaria Diurna.

La tesis se estructura en cuatro capítulos los cuales se agrupan en dos secciones, en la primera se localiza la parte teórica desglosada en dos capítulos para tener noción de la definición de términos generales y el contexto general de la evaluación y la gestión escolar de la cual se obtendrán los cimientos necesarios para proseguir a la segunda etapa.

En la segunda parte se encuentra lo referente a la investigación de campo en donde se contrasta la teoría con la realidad dentro de la Escuela Secundaria Diurna No. 266 para tener un panorama específico del trabajo.

El primer capítulo que se ha denominado: La evaluación y los elementos que la conforman; en este se presenta los conceptos básicos de la evaluación y evaluación educativa. De tal forma es explicada la tipología utilizada frecuentemente por la evaluación, para situarnos en el campo de la educación mostrando las diferentes funciones y aplicaciones de la misma.

El segundo capítulo se titula: La gestión escolar; en el se consignan algunos conceptos generales sobre la gestión escolar, la gestión educativa y la organización escolar y su importancia dentro del Sistema Educativo Mexicano. Dentro de este capítulo, se encuentra también el proceso administrativo pasando posteriormente a la aplicación de la gestión, se involucran seis actividades, que son de gran utilidad para cualquier directivo, las que llame habilidades que debe poseer un gestor escolar, cada una de ellas igualmente importantes, indispensables en el desarrollo cotidiano de actividades para llevar a buen término la gestión escolar, por supuesto vista desde al ámbito administrativo.

A partir del sustento teórico recopilado en capítulos anteriores es posible tener las bases para proseguir a esta segunda etapa localizada en los capítulos tercero y cuarto aterrizando en un estudio de caso particular, constituido por la investigación y selección de una muestra dentro de la Escuela Secundaria Diurna “Teotihuacan” No. 266 ubicada en la Delegación de Iztapalapa.

En el Capítulo III denominado: La descripción de la Escuela Secundaria Diurna No. 266 “Teotihuacan”; se encuentra una breve descripción de la escuela y de la delegación en la que se encuentra, su ubicación geográfica. Así mismo las características formales de dicha escuela, los recursos que cuentan tanto materiales como humanos.

El último capítulo se titula: La evaluación de la Gestión Escolar de la Escuela Secundaria Diurna No. 266; se presenta la investigación de campo, por medio de las encuestas aplicadas en la escuela secundaria diurna, concentrando la información en gráficas sustentadas por las encuestas. En este apartado se abordan los distintos problemas que han logrado abatir a la escuela citada en cuanto a la organización, se hace una serie de mecanismos de evaluación que coadyuven al mejoramiento y

perfeccionamiento del proceso de gestión escolar en dicha escuela y se analiza el proceso administrativo aplicado en la secundaria No. 266. Dentro de este capítulo se encuentran las características de las distintas actividades que marca el Programa de Gestión Escolar, se hace una evaluación del Programa de Gestión Escolar dentro de la escuela, preguntando ¿por qué? no se ha actualizado la gestión escolar y no se aplica el Programa de Gestión Escolar en la institución que fue encuestada.

Al final se encuentra un apartado conformado con una serie de conclusiones obtenidas a partir del análisis de estos resultados.

# CAPÍTULO I

## LA EVALUACIÓN Y LOS ELEMENTOS QUE LA CONFORMAN

### 1.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN

El concepto de evaluación surge a partir del desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos, en la segunda mitad del siglo XIX y los primeros años del siglo XX, de esta manera este concepto responde a una necesidad social.

En el diccionario la palabra Evaluación se define “como señalar el valor de algo, estimar, apreciar o calcular el valor de algo”<sup>1</sup>. De esta manera más que exactitud lo que busca la definición es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito, recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión.

Es decir el concepto de evaluación tiene un entendido reconocimiento y amplia aplicación. Lo emplean varias ciencias tales como la economía, la medicina, la psicología, la administración educativa, etc, y en este sentido la evaluación tiene un carácter axiológico, dándole valor o negando al objeto evaluado, en donde se llega a un juicio de valor desde la comprensión o desde el lugar.

Al realizar una actividad, nos preocupamos por realizarla lo mejor posible, ya sea para valorar nuestro trabajo en forma personal por estar sujeto a una supervisión que determinará el grado de eficiencia con que se llevó a cabo o para conocer nuestros errores y corregirlos.

---

<sup>1</sup> Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Barcelona, Océano 1990.

Pero, ¿qué es la evaluación?, en términos generales, “la evaluación es un proceso amplio y global; es el acto de juzgar con sentido crítico las actividades humanas”<sup>2</sup> este acto permite determinar el valor de una cosa. Aunque la significación más aceptada del término evaluar es la de fijarle y darle valor a una cosa; sin embargo, el vocabulario moderno tiene una connotación que se identifica con la de juzgar y enunciar los resultados de la valoración objetiva o subjetiva.

Otros autores e investigadores han elaborado sus concepciones sobre evaluación, algunas de éstas son las siguientes:

Stufflebeam y Shinkfiel.- consideran que la evaluación “es el proceso de identificar, obtener y propiciar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”<sup>3</sup>.

Santos Guerra.- Sostiene que hablar de evaluación “es referirse a varios elementos: procesos de carácter comparativo a mediciones de resultados; condiciones de rendimiento de cuentas impuestas por la autoridad; análisis diagnóstico realizado mediante instrumentos que permiten cuantificar los datos y comprobación del aprendizaje de los alumnos”.<sup>4</sup> Sin embargo el mismo autor sugiere que para mejorar los procesos evaluativos, debe haber una formación inicial consistente, con las condiciones idóneas para: producir la reflexión sistemática y colegiada sobre el trabajo; multiplicar las ayudas solicitadas por los profesores, personal administrativo, crear una cultura de participación y colaboración y desarrollar la investigación de los profesionales, con base en sus propias experiencias con capacidad de interrogación y búsqueda para encontrar soluciones y compartirlas con los compañeros de trabajo.

---

<sup>2</sup> Víctor, Rodríguez Rivera. *Psicotécnica pedagógica*. México, Porrúa 1987 10° edición, p. 239

<sup>3</sup> Stufflebeam, D. y Shinkfiel, A. *Evaluación sistemática*. Barcelona, Piados. 1997 p.17

<sup>4</sup> Miguel A, Santos Guerra. *Evaluación Educativa Tomo I*, Argentina, Magisterio del Río de la Plata, 1996. p.19

Rosales.- sustenta que para poder tomar a la evaluación “se debe saber sobre qué se evaluara así como la circunstancia, de igual manera, especificar el agente de evaluación”.<sup>5</sup>

También sugiere que no debe hacerse simplemente una evaluación sino llegar a la autoevaluación de las cosas evaluadas, basándose en la observación y la reflexión. Sugiere que la evaluación sea plural, natural y sobre todo científica positiva para que los resultados sean lo más constantes y óptimos posibles.

Víctor Rodríguez.- “Evaluar es el acto de fijarle valor a la actividad escolar comprobando mediante ejercicios, problemas, actividades y pruebas resueltas por los escolares”<sup>6</sup>.

Glazman e Ibarrola.- “La evaluación forma de determinar el valor de algo o adquirir información para juzgar alternativas en la toma de decisiones, se centra en la determinación del logro de los objetivos o la valoración de los cambios en la conducta del alumno”<sup>7</sup>.

Clara O. Cardounel.- “Evaluar es el proceso de reunir e interpretar evidencias del cambio de comportamiento del estudiante, según éste progresa en la escuela, como resultado del desarrollo de los programas escolares”<sup>8</sup>.

Es de apreciarse que los diversos conceptos de evaluación son en cierta forma similares en cuanto a las finalidades primordiales que debe guardar este proceso. Se puede decir entonces, que la evaluación es un proceso mediante el cual se valoran las actividades, el trabajo y los cambios que tiene la institución. La evaluación va siempre ligada al proceso de proyectar, obtener, proveer y organizar informaciones que permitan a las personas e instituciones participar durante el periodo de evaluación.

---

<sup>5</sup> Rosales, Carlos. *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza* Madrid, Narcea, 1990. p. 20

<sup>6</sup> Víctor Rodríguez Rivera. *Psicotécnica pedagógica*. México, Porrúa 1987 10ª edición, p. 240

<sup>7</sup> Glazman, R. E Ibarrola, M. *El papel de la evaluación*. Citado por Chávez M. J. *Antología de la evaluación curricular*. México, UNAM. P. 2

<sup>8</sup> Clara Cardounel. *Medición y evaluación del trabajo escolar*. México, Ed. Fernández 1982, p. 19

De acuerdo con las conceptualizaciones ya mencionadas, se puede apreciar que la evaluación contempla diversos aspectos que, aunque son inseparables, se pueden describir de manera individual. Estos aspectos van dirigidos hacia normas que delimitan estas formas de evaluación, a objetos determinados que pueden ser evaluados, para ellos se ha elaborado diversos modelos. Cabe señalar que es importante no dejar de lado las problemáticas a las que la evaluación puede enfrentarse.

La evaluación sirve a múltiples objetivos, no sólo para el sujeto evaluado, sino para el profesor, la institución escolar, la familia y el sistema social. Como dice Gimeno y Pérez Gómez “que la evaluación parte de una realidad institucional históricamente condicionada y muy asentada que exige su uso: se evalúa con la función social que con ello se cumple”<sup>9</sup>.

Por otra parte la evaluación debe llevar a cambios que mejoren los procesos, para lo cual las observaciones y críticas que se mencionen deben ser constructivas de manera tal, que ayuden a la reorientación de las fallas o limitaciones de los procesos evaluados.

## **1.2. EVALUACIÓN EDUCATIVA**

La evaluación educativa es un tema muy recurrente en todos los ámbitos sociales (profesional, familiar y social), el cuál se cuestionan acerca de cómo se debe de evaluar a cada uno de las instituciones educativas del país, o si lo que se hizo es o no correcto, sobre todo cuando se trata de alcanzar los objetivos de dicha evaluación. Es un tema que está de moda. No solo por el hecho de evaluar, sino, además, porque frecuentemente se habla y escribe sobre este particular.

Se han ampliado y modificado las aplicaciones de la evaluación en el campo educativo y ha ido evolucionando el concepto de la misma, así Ralph Tyler en su obra publicada en 1950 llamada Principios Básicos de Currículum Instrucción, estableció las bases del modelo evaluador cuya referencia fundamental eran los objetivos externos propuestos en el programa.

---

<sup>9</sup> Gimeno, S. y Pérez Gómez, A. I. *Comprender y transformar la enseñanza*, Madrid Morata, 1991. p. 364

De tal forma Ralph Tyler, considerado el padre de la evaluación fue el que acuñó el término de evaluación educacional. Tyler fue el primero en describir y aplicar un método para la evaluación y la definió como “el proceso que permite determinar, integrar y alcanzar los objetivos educativos propuestos.”<sup>10</sup>

Todos estos factores han llevado a una "cultura de la evaluación" que no se limita a la escuela sino que se extiende al resto de las actividades sociales. Concretamente, en nuestro país, la ampliación del ámbito de la evaluación desde los resultados y procesos del aprendizaje de los alumnos hasta el propio currículo (en sus distintos niveles de concreción), la práctica docente, los centros, el sistema educativo en su conjunto, etc, ha dibujado en los últimos años un nuevo escenario para las prácticas evaluativas, que se han desarrollado a todos los niveles de manera muy importante.

Invariablemente el término de evaluación aparece en la práctica de la educación, dado que toda acción educativa puede estar sujeta a evaluación, abundan las estrategias y modelos para realizar esta tarea. Sin embargo, dada la gran utilización del término, indispensable es efectuar algunas reflexiones.

La evaluación educativa se contempla como un proceso dinámico y sistemático, la cuál es parte fundamental de toda acción educativa. Eisner, considera que la evaluación educativa “es un proceso que en parte nos ayuda a determinar si lo que hacemos en las escuelas está contribuyendo a conseguir los fines valiosos o si es antitético a estos fines”<sup>11</sup>.

La evaluación en el marco educativo es siempre, una función instrumental que, en consecuencia, esta al servicio de las metas educativas. Una verdadera evaluación educativa, es un proceso sistemático institucionalizado, no dependiendo del criterio o la decisión del maestro, sino del grado en que se logran los objetivos propuestos. Dentro

---

<sup>10</sup> Ralph Tyler, *Principios básicos del curriculum*. Troquel,. Buenos Aires, 1973, Citado por: Carlos Rosales. *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*. Madrid, Narcea, 1990. p.21

<sup>11</sup> Eisner, E. W. The art of educacional evaluación. A personal view. Citado por: Santos Guerra Miguel A. *Evaluación Educativa Tomo 2*, Edición Argentina, 1996 p. 23

de la planificación educativa y de cada programa escolar se determinarán los tipos, momentos e instrumentos de evaluación.

La evaluación educativa es una actividad sistemática y como tal debe ser sometida a una planificación previa y a un cierto control en su ejecución. Las fases y componentes principales son:

- \* Fase de planificación: Es la primera fase del proceso de evaluación y su producto final se materializa en el Plan de Evaluación “este permite articular todos los factores que intervienen en el proceso de evaluación con la finalidad de garantizar la veracidad y rigor de los datos, así como la validez y eficacia de las conclusiones”.<sup>12</sup>
- \* Fase de ejecución: El objeto principal de esta fase es recoger la información necesaria sobre la que sustentar los juicios de valor consiguientes. Es el eje esencial de todo estudio de evaluación de mayor o menor rigor con que se ejecuten todos sus pasos.
- \* Fase de elaboración y publicación de las conclusiones: Es el último de los procesos de evaluación, en el que tiene lugar la formulación del juicio o juicios de valor sobre el objeto de la evaluación.

La evaluación educativa dispone de un número importante de procedimientos metodológicos para llevarla a cabo y se divide en dos enfoques:

- \* Enfoque cuantitativo: Este enfoque identifica relaciones causa-efecto entre variables independientes y dependientes.
- \* Enfoque cualitativo: Este enfoque se basa en observar los fenómenos educativos en su complejidad, siguiéndolos a medida que se van produciendo y describiendo sus manifestaciones con el mayor de los detalles.

---

<sup>12</sup> José María Ruiz, *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*, Madrid, Narcea, 1999. p. 26

La evaluación educativa como hemos visto es un fenómeno de extraordinaria complejidad en el cual se acumulan una serie de funciones diferenciadas e interrelacionadas, como se ve en la educación básica que adquieren una especial relevancia. Por su necesidad didáctica, estas funciones se separan para su estudio y puede que una adquiera mayor relevancia que otra en correspondencia con una determinada situación del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero en la práctica educativa se manifiesta con carácter de sistema. Las ambiciosas finalidades de la evaluación la comprometen con un conjunto de funciones dirigidas a optimizar el proceso educativo y son:

- ✱ **Función de diagnóstico:** La evaluación de un plan o programa de estudios debe caracterizar el planeamiento, ejecución y administración del proyecto educativo, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos. De tal manera, que le sirva a las autoridades académicas de orientación o de guía que permita derivar acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación.
- ✱ **Función instructiva:** El proceso de evaluación en sí misma, debe producir una síntesis de los indicadores de la puesta en práctica del currículum. Por lo tanto, las personas que participan en el proceso, se forman, aprenden estrategias de evaluación e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- ✱ **Función educativa:** A partir de los resultados de la evaluación donde el personal docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por sus iguales, por el estudiantado y por las autoridades académicas de la institución, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias que le han señalado en su desempeño profesional. Por lo tanto, existe una importante relación entre los resultados de la evaluación del plan o programa de estudios y las motivaciones y actitudes del personal docente hacia el trabajo.
- ✱ **Función autoformadora:** Esta función se cumple principalmente cuando la evaluación ofrece lineamientos para que la persona responsable de la docencia oriente su quehacer académico, sus características personales y para mejorar sus resultados. Poco a poco la persona se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos

y es más consciente de su papel como responsable de diseñar y ejecutar el currículum. Desarrolla habilidad en cuanto a lo que sabe y lo que no sabe y necesita conocer; de manera que desarrolla la necesidad de autoformación tanto en el plano profesional como en el desarrollo personal. El carácter formador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.

La función autoformadora es la que persigue el evaluador en los procesos evaluativos, de la experiencia obtenida se puede concluir que es un proceso difícil dado que se presentan obstáculos tales como: la resistencia al cambio, el poco interés en asumir compromisos de participación y el miedo a enfrentar nuevos retos.

La evaluación es lenta y debe ser un proceso de análisis y reflexión constante, hasta lograr un cambio de actitud ante las situaciones problemáticas que se están evaluando y mejorando. Cuando el análisis y reflexión del desempeño docente, por ejemplo; se convierte en una práctica diaria, se empieza a notar el mejoramiento en la calidad de la enseñanza.

### **1.3 TIPOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

Son muchos y de muy distinta índole los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje sobre lo que un profesor toma decisiones. Esto hace que la evaluación sea una actividad compleja, es preciso evaluar en muy diversas circunstancias y sobre diversos tipos de decisiones. Esto significa que se consideran distintos tipos de evaluación. La diversidad de términos que se usan para calificar la evaluación procede de la complejidad del propio proceso de enseñanza-aprendizaje, y por tanto, de la gran cantidad de decisiones que hay que evaluar. Esto suele obligar a planificar la evaluación en distintas fases atendiendo a diferentes tipos de decisiones a juzgar.

Dentro del lenguaje educativo es fácil encontrarse términos como evaluación continua, evaluación inicial o evaluación sumativa. Al hablar de diferentes tipos de evaluación se pueden establecer diferentes clasificaciones según el criterio utilizado, aunque todos

están relacionados con el tipo de juicio que se pretende emitir, o con el uso que se le va a dar a la información.

Se definen a continuación distintas formas, funciones y aplicaciones de la evaluación, si tenemos en cuenta los elementos que se utilizan para establecer un juicio evaluador.

### **1.3.1 FUNCIONALIDAD DE LA EVALUACIÓN**

Se entiende la evaluación como una simple comprobación de los resultados adquiridos, la evaluación sirve a múltiples objetivos, no sólo para el sujeto evaluado, sino para el profesor, la institución escolar, la familia y el sistema social. Es por eso que la evaluación puede tener diversas funciones tales como la descriptiva, pedagógicas, de poder de control, formativa, sumativa, etc. A continuación se presentarán solo las dos funciones principales de la evaluación: la Función Sumativa y la Formativa, para esto conviene hacer la distinción clara entre las dos funciones.

#### **1.3.1.1 Evaluación Sumativa por su Funcionalidad**

“La funcionalidad sumativa de la evaluación resulta apropiada para la valoración de productos o procesos que se consideran terminados, con realizaciones o concepciones concretas y valorables”<sup>13</sup>. Es decir la evaluación sumativa está dirigida a conocer, al final de un determinado período, el logro de los objetivos de aprendizaje planteados, los cuales deben estar ajustados a los requerimientos de contenidos, habilidades, actitudes y valores.

Por tanto, los reactivos deben evaluar tanto la competencia del alumno en cuanto a conocimientos específicos, como las habilidades de pensamiento y los procedimientos requeridos para responder las preguntas o los problemas que se le formulen.

---

<sup>13</sup> Ma. Antonia Casanova. *Manual de la Evaluación Educativa*. Madrid, Muralla, 1999. p. 34

Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.). Es la más frecuente en el ámbito de la educación, y también en muchos otros ámbitos de la actividad humana. Se interesa por el resultado final de las acciones desarrolladas, para valorar, a partir de ellas, la rentabilidad de las acciones, su eficacia.

Su preocupación fundamental es el control de los resultados del aprendizaje, controla la calidad del producto final. Tal planteamiento conlleva el peligro de no poder modificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que este tipo de información no nos ofrece ninguna información acerca del proceso seguido. En todo caso, a lo más que puede conducir una evaluación sumativa es a iniciar, una vez conocido los resultados, un proceso de recuperación si no se han cumplido los objetivos programados, o bien a continuar el plan previsto en el caso de que se hayan alcanzado dichos objetivos.

Las dos características más destacadas de este tipo de evaluación son: la generalidad del juicio que en ella se formula sobre el aprendizaje de los alumnos y la finalidad de tal juicio. En cuanto a la generalidad del juicio emitido hay que decir que no discrimina sobre tipos de habilidades desarrolladas en mayor o menor grado sino que por lo general se limita a establecer un juicio global sobre la superación o no de la totalidad de los aprendizajes previstos. Por lo que respecta a la finalidad, hemos de decir que posee un valor selectivo, el cual va a permitir pasar al curso siguiente o repetir todo o parte del curso actual.

La evaluación sumativa informa sobre los resultados obtenidos, para conocer la situación del alumno al finalizar la unidad. Lo importante de esta evaluación es ver si se cubrieron las necesidades iniciales. En caso de que no se hayan cubierto, el siguiente paso sería ver las causas que pueden ser intrínsecas (como falta de colaboración del alumno) o extrínsecas (como inadecuación de una actividad o recurso).

### **1.3.1.2 Evaluación Formativa por su Funcionalidad**

La evaluación formativa “consiste en ayudar a perfeccionar y enriquecer el proceso educativo real, mejorando los resultados”<sup>14</sup>. Por lo tanto la evaluación formativa deberá comprobar la aplicación de los principios y criterios establecidos en la planificación del instituto y arbitrar los objetivos para controlar el cumplimiento de tales principios y criterios con el fin de conseguir un adecuado funcionamiento del Centro. Es decir esta evaluación se realiza a lo largo del proceso y se refiere a los detalles, es decir a las decisiones más puntuales como pueden ser la consecución de un solo objetivo, el grado en que se ha alcanzado y en que han consistido los fallos que han impedido a algunos alumnos lograrlo. Esta evaluación es formativa en el sentido de que proporciona datos que permiten la modificación del proceso.

La evaluación formativa está relacionada con la evaluación del proceso y suministra información sobre:

1. Para qué ha servido el proceso.
2. En qué medida se ha logrado.
3. Cuáles son las acciones válidas para lograrlo.

Para cumplir estas funciones se requieren actividades de evaluación frecuentes y rápidas que no paralicen el propio proceso. Las principales características de este tipo de evaluación son que permite el diagnóstico precoz y la retroalimentación.

La evaluación formativa, es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos, y eventualmente, advertir donde y en que nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo.

---

<sup>14</sup> José María Ruiz, Cómo hacer una evaluación de centros educativos, Madrid Narcea. 1999 p. 144

## Comparación de la Evaluación Formativa y Sumativa<sup>15</sup>

<b>Evaluación Sumativa</b>	<b>Evaluación Formativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Es aplicable a la evaluación de productos terminados.</li><li>* Se sitúa puntualmente al final de un proceso, cuando éste se considera acabado.</li><li>* Su finalidad es determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos y valorar positiva o negativamente el producto evaluado.</li><li>* Permite tomar medidas a medio y largo plazo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Es aplicable a la evaluación de proceso.</li><li>* Se debe incorporar al mismo proceso de funcionamiento como un elemento integrante del mismo.</li><li>* Su finalidad es la mejora del proceso evaluado</li><li>* Permite tomar medidas de carácter inmediato.</li></ul>

### 1.3.2 EVALUACIÓN POR SU TEMPORALIZACIÓN

Respecto a la clasificación de la evaluación según el momento del proceso en el que se realiza, la evaluación suele calificarse de inicial, continua o final. La evaluación continua está relacionada con la evaluación formativa, mientras que la evaluación final muy a menudo se asimila con la evaluación sumativa aunque no se puede establecer un paralelismo entre estas cuatro ideas.

Dentro del proceso continuo de la evaluación por su temporalización se destacan tres momentos: inicial, procesual y final.

---

<sup>15</sup> Cuadro Tomado de Ma. Antonia Casanova. *La Evaluación Educativa*. p.37

### **1.3.2.1 Evaluación Inicial o Diagnóstica**

Se realiza al comienzo del proceso y su misión principal es conocer lo que los alumnos saben. Aunque todos los profesores están de acuerdo con esta idea, existen distintas visiones según el uso que se pretende dar a los datos sobre lo que saben los alumnos. En este sentido la evaluación inicial formaría parte de una evaluación sumativa.

La función que cumple la evaluación inicial es la reflexión necesaria para determinar toda planificación. Para realizar esta planificación es preciso considerar la situación real del contexto y los individuos que interactúan así como sus características más significativas y con todas sus carencias y necesidades.

### **1.3.2.2 Evaluación Continua o Procesual**

La evaluación continua es aquella que se realiza constantemente a lo largo del proceso. En este sentido es una forma de evaluación formativa que permite conocer el estado del proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto en lo que se refiere al profesor como al alumno. Los resultados interesan, tanto al profesor que puede utilizarlos para modificar su planificación sin esperar al final del proceso, como al alumno que puede utilizarlos para modificar sus métodos de aprendizaje, bien por su cuenta u orientado por el profesor.

Este concepto implica una continua actividad evaluadora consistente, al menos, en una continua observación de la actividad de los alumnos y en realización continua de preguntas. Todas las actividades evaluadoras deben estar integradas en el conjunto de actividades de aprendizaje de forma que no rompan la marcha del proceso.

La evaluación continua es una fase importante del proceso educativo, por las condiciones que presupone (planificación) y por las consecuencias que genera (individualización y reajuste), resulta un medio eficaz de perfeccionamiento didáctico, mejorando así el sistema educativo.

### **1.3.2.3 Evaluación Final**

La evaluación final sirve para conocer lo que saben los alumnos a fin de comprobar que es lo que han aprendido y como han quedado integrados los conocimientos dentro de su estructura cognitiva. Por lo tanto tiene unos objetivos propios y definidos en función de los objetivos del período de enseñanza-aprendizaje que se está evaluando.

Esta evaluación se ocupa de los resultados una vez concluido el proceso inicial del siguiente curso.

### **1.3.3 EVALUACIÓN POR SU NORMOTIPO**

Dentro de la evaluación normotipo podemos distinguir dos tipos de referentes, que nos llevan a considerar la evaluación normativa y la evaluación criterial.

#### **1.3.3.1 Evaluación Normativa**

Tradicionalmente la forma para juzgar el aprovechamiento educativo ha sido la que establece la evaluación referida a una norma, donde los puntos de referencia para realizar la evaluación son relativos (es decir, se deja en libertad al profesor para administrar sus mediciones y adjudicar calificaciones como mejor le parezca, cayéndose muchas veces en subjetividades que reducen al mínimo la validez de las apreciaciones) y van a estar determinados por la puntuación que un grupo de estudiantes obtenga en una prueba.

De esta manera, la calificación que obtenga el alumno va a estar determinada por el desempeño alcanzado por el grupo del cual forma parte y con el que está siendo comparado; y un cambio en la puntuación de este grupo dará como resultado un cambio en la calificación obtenida por este alumno. Así, se mide a cada alumno con respecto a sus compañeros de grupo y se califica al estudiante según la ubicación de sus resultados en el cuadro total de puntuaciones, por lo que la más alta puntuación

obtendrá el resultado más alto, puntuaciones medianas a las calificaciones mayoritarias, etc.

Los criterios referidos a una norma están relacionados con el grupo de referencia en el que se haya basado la comparación y un cambio en el grupo dará como resultado un cambio en el criterio de calificaciones, estos criterios se consideran relativos porque no indican lo que el individuo puede hacer respecto a un objetivo de aprendizaje específico, sino más bien lo que puede hacer con referencia a otros individuos que pueden o no estar relacionados con objetivos educacionales específicos.

El propósito de este tipo de evaluación es el de clasificar y etiquetar a los alumnos o a la institución con relación a la información que se maneje en cierta asignatura, módulo, área, etc.

### **1.3.3.2 Evaluación Criterial**

Ahora bien, la evaluación referida a un criterio es una consecuencia de la propuesta de la tecnología educativa, para elaborar los programas escolares a partir de la definición de objetivos conductuales, ya que la importancia de la descripción de las condiciones en las que ocurrirá la conducta radica por una parte, en el hecho de comunicarle al alumno en qué circunstancias va ser evaluado y por otra parte la descripción de cual será la situación en la que se realice la evaluación.

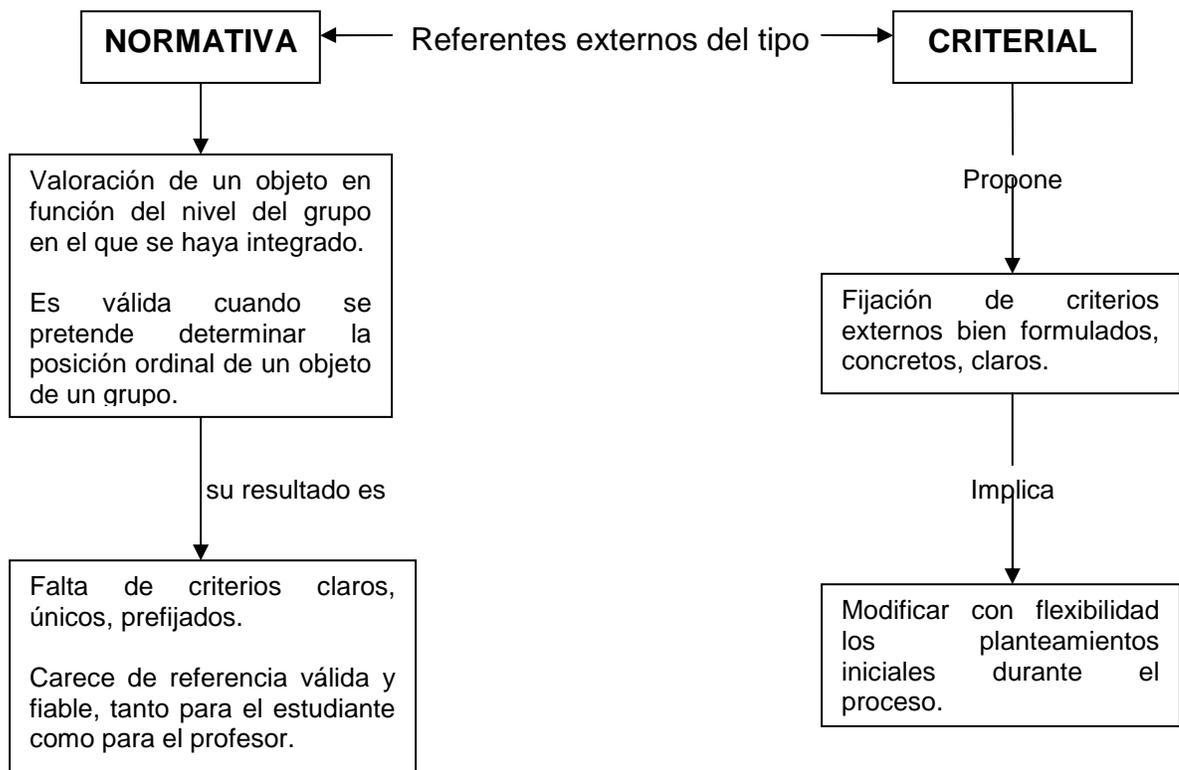
Como puede observarse la evaluación referida a criterio es totalmente diferente a la referida a normas, si embargo en algunas situaciones y usos ambas coinciden en la necesidad de definir y formular objetivos educacionales, siendo de esta forma la principal diferencia que tienen: la forma de interpretar resultados.

La evaluación criterial tiene una función formativa y no selectiva; en este tipo de evaluación se fija con anticipación a los exámenes el área de objetivos sobre los que va a recaer la evaluación y se establece el porcentaje de los mismos que se considerará

como criterio para calificar el logro global. Si, por ejemplo se requiere evaluar el aprendizaje de una unidad del curso, primeramente se delimitan y contabilizan los objetivos que incluye la unidad, considerando si son esenciales, necesarios o accesibles, se calcula el porcentaje de los objetivos alcanzados que debemos aceptar para considerar lograda la unidad. En este tipo de evaluación es importante que los exámenes representen proporcionalmente a su importancia, todos los objetivos del curso.

La principal función de la evaluación es la de la retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir que los datos obtenidos en la evaluación servirán a los que intervienen en dicho proceso (formadores-alumnos) en forma directa para mejorar las deficiencias que se presentan en la realización del proceso.

Mapa conceptual sobre evaluación según su normotipo<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Mapa elaborado a partir del análisis de la evaluación por su normotipo.

## **1.3.4 EVALUACIÓN POR SU AGENTES**

La evaluación se da en dos tipos: evaluación interna y externa.

### **1.3.4.1 Evaluación interna**

La evaluación interna es aquella que es llevada a cabo y promovida por los propios integrantes de un centro, un programa educativo, etc. A su vez, la evaluación interna ofrece diversas alternativas de realización: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

#### **Autoevaluación**

El sujeto evalúa sus propias actividades, dándole pautas para que lo haga con seriedad y con corrección, esto permite alcanzar los objetivos previstos: mejorar los procesos educativos. Es decir los evaluadores evalúan su propio trabajo (un alumno su rendimiento, un centro o programa su propio funcionamiento, etc). Los roles de evaluador y evaluado coinciden en las mismas personas.

#### **Coevaluación**

Es la evaluación mutua o conjunta de una actividad realizada entre varios y debe ser en su conjunto de prácticas evaluadoras que responden a un mismo planteamiento coherente en la teoría que se intercambien con los alumnos. Es decir aquella en la que unos sujetos o grupos se evalúan mutuamente (alumnos y profesores mutuamente, unos y otros equipos docentes, el equipo directivo al Consejo Escolar y viceversa). Evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente permitiendo mejorar poco a poco el propio aprendizaje y todo cuanto ocurren en la escuela.

#### **Heteroevaluación**

Consiste en la evaluación que realiza una persona sobre otra en su trabajo, su actuación y su rendimiento. Se evalúan una actividad, objeto o producto, evaluadores

distintos a las personas evaluadas (el Consejo Escolar a los profesores, un profesor a sus alumnos, etc.).

#### **1.3.4.2 Evaluación externa**

La evaluación externa se da cuando agentes no integrantes de un centro escolar o de un programa evalúan su funcionamiento. Suele ser el caso de la evaluación de expertos. Estos evaluadores pueden ser inspectores de evaluación, miembros de la Administración, investigadores, equipos de apoyo a la escuela, etc.

Estos dos tipos de evaluación son muy necesarios y se complementan mutuamente. En el caso de la evaluación de centro, sobre todo, se están extendiendo la figura del asesor externo, que permite que el propio centro o programa se evalúe a sí mismo, pero le ofrece su asesoría técnica y cierta objetividad por su no implicación en la vida del centro.

#### **1.3.5 EVALUACIÓN CURRICULAR**

Una actividad social que no puede ser simplificada a un enfoque tecnicista y conductual es la evaluación curricular, pues su base determinante es socioeconómica y su análisis no puede reducirse a una simple suma de un conjunto de mediciones. Debe construirse como un proyecto de investigación-acción y establecer desde su formulación inicial, sus propósitos y límites. En realidad, no es posible evaluarlo todo, en todo momento, ni en detalle; como en toda evaluación es necesario seleccionar la muestra de su contenido, precisar los métodos, procedimientos y técnicas a emplear, así como los criterios para su calificación. Se reitera así, una vez más, la importancia de la valoración en este proceso.

La comprensión del currículo como proceso y producto, permitirá precisar las relaciones en los diferentes niveles y orientar las vías de investigación a partir del dominio de la teoría educativa que se sustente.

La evaluación curricular “es una dimensión que forma parte de todos los momentos del diseño y desarrollo curricular analizados anteriormente ya que en todo proceso de dirección, el control es una tarea esencial.”<sup>17</sup>

Lo anterior supone considerar la evaluación curricular como un proceso amplio, que incluye la evaluación del aprendizaje de los educandos y todo lo que tiene que ver con el aparato académico y administrativo, infraestructura que soporta al currículo.

La evaluación es por lo tanto al mismo tiempo que un proceso, un resultado. Un resultado mediante el cual puede saberse hasta qué punto (con determinados indicadores) lo diseñado se cumple o no.

Se evalúa lo que está concebido, diseñado, ejecutado incluido el proceso de evaluación curricular en sí mismo; de ahí que la evaluación curricular se inicie en la etapa de preparación del curso escolar, donde se modela o planifica la estrategia sobre la base de los problemas que se han detectado o se prevé que pudieran existir.

En el diseño de la evaluación curricular, los principales elementos a tener en cuenta son:

- ¿Para qué? Objetivos más generales de la evaluación y derivar de ellos paulatinamente los objetivos parciales (claros, precisos, alcanzables y evaluables).
- ¿Qué? Todo el currículo o un aspecto particular de éste.
- ¿Quién? Según lo que se vaya a evaluar y el nivel organizativo en que se realizará se determinan los participantes y se atienden los criterios o sugerencias de los alumnos.
- ¿Cómo? Métodos a utilizar en dependencia de lo que se evalúa.
- ¿Con qué? Medios, recursos, presupuesto.
- ¿Cuándo? Secuenciación u organización del proceso de evaluación.

---

<sup>17</sup> José María Ruiz, *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*, Madrid, Narcea, 1999 p. 148

La evaluación curricular debe reunir 4 condiciones fundamentales: ser útil, ser factible, ser ética y ser justa y exacta.

Las evaluaciones curriculares se agrupan en 4 categorías:

- Resultados del aprendizaje.
- Trabajo del profesor (análisis de su maestría pedagógica y no sólo de su dominio profesional).
- Comportamiento pedagógico del proceso.
- Desempeño profesional.

La evaluación curricular abarca 3 grandes fases o etapas consistentes en: la evaluación interna, la evaluación externa y la resultante general.

En dependencia de lo que se evalúa, la evaluación curricular debe realizarse en distintos momentos y con funciones diversas, pero con los mismos criterios generales:

- La evaluación curricular inicial o diagnóstica que corresponde a la etapa preactiva del proceso y tiene como principal propósito determinar si las condiciones para ejecutar el currículo están dadas o deben ser creadas.
- La evaluación curricular formativa o continuada que corresponde a la etapa activa del proceso de enseñanza-aprendizaje, tiene una importante función reguladora, ya que estudia aspectos curriculares que no están funcionando bien y propone alternativas de solución para su mejoramiento.
- La evaluación curricular sumativa que se realiza en el proceso de enseñanza-aprendizaje y permite la toma de decisiones respecto al currículo, cancelarlo, mejorarlo o rediseñarlo. De ahí que se convierta en evaluación inicial o en parte de ésta, cuando sirve para plantearse la adecuación curricular.

Es importante tener en cuenta la necesidad de evaluar la propia estrategia de evaluación, por lo que se han de diseñar y probar los instrumentos y técnicas que se usarán, procurando que sean objetivos, válidos y confiables.

## 1.4 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Centrando la atención en la evaluación se ubica en la selección de las herramientas, las técnicas y los instrumentos más adecuados para llevar a cabo la tarea de evaluación.

En la búsqueda de los instrumentos de evaluación es necesario tener presente algunos aspectos fundamentales:

a) Una de las principales tareas del evaluador es la construcción de instrumentos, por lo que es en este aspecto dónde se pone de manifiesto la pericia del evaluador;

b) Ningún objeto de evaluación, puede ser abarcado en su totalidad con un único instrumento, por tanto es necesario abandonar la idea sobre la posibilidad de construir un instrumento de evaluación absolutamente que este abarcado;

c) Cada uno de los diferentes tipos de instrumentos y técnicas de recolección y registro de la información posee ventajas y desventajas, la ponderación de ambos aspectos y la idea de complementariedad de estos deben orientar la selección de los instrumentos a emplear.

Existen muchas tipologías o clasificaciones de instrumentos, pero más allá de la adopción de unos u otros criterios clasificatorios lo central es poder identificar estas diferentes herramientas como complementarias entre sí y por ende la necesidad de incluir cierta variedad de las mismas en la tarea de la evaluación.

A continuación se presenta un cuadro dónde se enumeran diferentes técnicas e instrumentos que se elaboran especialmente para generar información que alimente los procesos de evaluación.

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Tipo</b>
Observación	Registros	Aneecdóticos y Acumulativos
	Listas de cotejo	
	Escalas	
Comprobación	Pruebas	Orales Escritas De actuación
Autoinforme	Cuestionarios	Abiertos Cerrados
	Informes	Abiertos Guiados
	Entrevistas	Abiertas Guiadas

Estos instrumentos, junto a las técnicas para manejarlos y aplicarlos, se constituyen en los medios de que se vale la evaluación para la recolección de datos e información que servirá de materia prima para el proceso valorativo propiamente dicho.

En el siguiente capítulo; se hablará sobre los conceptos generales de la gestión escolar, gestión educativa y la organización escolar, se mencionará también el proceso administrativo aplicado a la gestión.

## **CAPÍTULO II**

### **LA GESTIÓN ESCOLAR**

En este segundo capítulo de la tesis, procedo a dar a conocer los conceptos entre gestión educativa y gestión escolar, ya que su importancia radica, en que se sepa cuál es la función de una y de otra y que de alguna manera involucra al director dentro de una institución educativa, que en este caso es la escuela secundaria diurna.

También explicaré los propósitos del proceso administrativo, así como los principios de organización, liderazgo, delegación de funciones, motivación, comunicación, resolución de conflictos y el trabajo en equipo, para la dirección del plantel, que todo esto abarca la gestión para llegar a fines u objetivos determinados.

#### **2.1 GESTIÓN EDUCATIVA**

El desarrollo del presente apartado, requiere mencionar el concepto de “gestión” aplicados a los procesos educativos en el sistema nacional, para poder entender mejor sobre la gestión educativa y la gestión escolar.

En concreto la gestión “es la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales”<sup>18</sup> es decir es una actividad para rendir informes, tramitar documentación ante autoridades inmediatas y en representación de sus compañeros dentro de cualquier organización. Generalmente la gestión se conoce como la acción y efecto de administrar, también conceptualizado como diligencia o delegación. La gestión es herramienta importante para lograr una transformación educativa pensando en la organización de la escuela, no como una administración de recursos, sino a partir de un modelo de gestión integral.

---

<sup>18</sup> Pilar Pozner, *Modulo 2 Gestión educativa estratégica*, Ministerio de la Educación de la nación. Buenos Aires UNESCO 2000. p. 16

Una solución más adecuada para el tipo de escuela que se intenta lograr con la transformación educativa, consiste en abordar la gestión escolar en forma integral pensando la institución como un todo complejo e integrado y no como una sumatoria de partes.

Dentro del contexto de una gestión integral, la gestión educativa es entendida como el conjunto de procesos necesarios para tomar las decisiones acerca de las acciones que potencian las prácticas administrativas, ejecutarlas y evaluarlas. Se orientará a generar procesos de transformación de la realidad, para ello se debe operar conjuntamente en las diferentes dimensiones institucionales.

La diferencia entre gestionar y administrar tiene mucho que ver con decidir si se debe tratar de mejorar lo que se tiene o si se debe intentar armar algo diferente. Lo deseable sería proponerse armar algo nuevo, a partir de lo que hay de la identidad de la escuela.

Se debe pensar entonces en una gestión que tenga más que ver con la idea de transformar y no de conservar todo lo que tenemos. Cuando se plantea una gestión integral, se necesita pensar un estilo que pueda transformar esta situación tradicional, que pueda cuestionar el tema de la administración entendida según el criterio de conservar intacto lo que se tiene y hacerlo mejor.

Es importante tener siempre en cuenta la importancia que en este proceso tienen los contenidos básicos comunes. Puede considerarse que en esta tarea tanto los contenidos como los modelos de organización y gestión aporten su parte, ambas necesarias para hacer una escuela distinta. Sin una escuela organizada de otra manera y sin un modelo de gestión diferente no resultaría posible llevar adelante los nuevos contenidos. Esto indica que la gestión es el campo de la gerencia, es decir, aquel que se ocupa de poner en práctica las herramientas necesarias para lograr los objetivos de la institución y resguardar su cumplimiento. Gestionar es entonces saber hacer, que hacer y poder hacer, el común denominador es el hacer.

La gestión educativa, se entiende como la conducción y dirección del Sistema Educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad; en donde la Administración Escolar, la Gestión Escolar y los directivos; son implicados para la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de mejorar la equidad de la oferta educativa del país en un contexto de descentralización.

Hay que de tomar en cuenta que se tienen diversos puntos de vista sobre gestión educativa ya que al tratar de definirla lo hacen pensando en un modelo enfocado a la eficacia y eficiencia dándole la importancia que merece al objetivo que es brindar mejores medios de educación a los alumnos ya sean niños o jóvenes.

A continuación se abordarán tres autores por la definición que aportan en cuanto a la Gestión Educativa se refiere.

La primera autora es Pilar Pozner<sup>19</sup> :

Aquí explica acerca de una nueva forma de hacer escuela, y esta comienza en el momento en que el modelo centralista o tradicional va cambiando poco a poco dentro del sistema y así tomar decisiones que tengan que ver más directamente con la comunidad a la que pertenece.

A esto se le llama de manera más concreta unidad educativa que no es más que una nueva forma de organización, dando la importancia que tiene al aprendizaje de los alumnos y no a las circulares como era anteriormente. Para crear este espacio es necesaria una nueva forma de Gestión Escolar.

Esta Gestión es una instancia en la cual se pueden tomar las decisiones acerca de las políticas educativas de un país. De manera que en cada escuela sean ellos los que tomen las decisiones de acuerdo a sus necesidades, sus particularidades y el contexto de la comunidad educativa.

---

<sup>19</sup> Pilar Pozner, *El Directivo Como Gestor De Aprendizajes Escolares*. Argentina 5ª Edición ARQUE, 2000. p. 71

Teniendo en cuenta las acciones que realizan los equipos de trabajo para su interacción en la comunidad, con el fin de centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de la institución.

Otro autor es Ramírez, quien establece<sup>20</sup> :

La importancia de la organización escolar para el logro de una mejor educación. Considerando niveles dentro de la Gestión de entre los que encontramos dos:

1.- Se refiere a la forma de gestionar el Sistema Educativo, como el control de cada uno de los niveles de educación que tiene el Estado, es en la actualidad donde se busca la descentralización dando la responsabilidad de la educación a cada una de las entidades federativas.

2.- La gestión del plantel escolar, es decir las definiciones de las políticas se han de aplicar con decisiones tomadas de manera jerárquica de arriba hacia abajo, con una dependencia en la toma de decisiones, con un enfoque centralista y sin mejoramiento independiente en sus actividades. Lo cual debe tender a la autonomía del plantel en cuanto a sus actividades de acuerdo a sus circunstancias la normatividad general determinando sus aspectos pedagógicos y administrativos.<sup>21</sup>

Para Ibarrola es<sup>22</sup>:

La toma de decisiones, la supervisión y el seguimiento de esta a través del personal con la capacidad de transformación con la valoración y el análisis de los resultados obtenidos del contexto educativo en el que se desarrolla. Por lo que se puede ver en estas definiciones se encuentran los siguientes puntos:

✱ La participación de los integrantes de la escuela de manera democrática dentro de los procesos realizados para la educación.

---

<sup>20</sup> Aurora Elizondo Huerta. *La Nueva Escuela I Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós. p. 88

<sup>21</sup> Vid. Instituto Internacional De Planeamiento De La Educación. *Gestión Educativa Estratégica*. 2 Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. p. 7

<sup>22</sup> Aurora Elizondo Huerta. *La Nueva Escuela I Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós. p. 89

- \* Se tiene como centro la educación en cada uno de los centros escolares y dentro de la estructura del sistema.
- \* Tomando en cuenta cada uno de los sectores por los que está integrado, es decir lo político, lo social, lo académico y lo administrativo con una función de retroalimentación de cada una de sus partes.
- \* Con una preocupación que incluye a todos los espacios en los que participa la educación y su repercusión en el ámbito social<sup>23</sup>.

A partir de estas definiciones que se han dado con respecto a la Gestión Educativa es notable la influencia que el cambio refleja al Sistema Educativo Mexicano, para la subsistencia de un aparato educativo competente en cuanto a eficacia y eficiencia se refiere ya que con el avance de la globalización se hace necesario un modelo que permita el cambio y la innovación para el correcto uso de las decisiones dentro de las escuelas y para éstas.

Con lo anterior se puede concluir que cuando se habla de gestión se habla de la administración escolar en la cual se debe encontrar la participación de todos los miembros de la escuela en una colectividad armónica. Dentro de esta gestión se encuentran métodos utilizados de forma vertical y horizontal con procesos teórico - prácticos para el logro de los objetivos, que la sociedad demanda es decir una educación de calidad.

Por lo que para este modelo administrativo su gestión debe estar enfocada, con una apertura hacia la innovación y el cambio con la plena participación de los miembros en los equipos de trabajo, la disposición para las asesorías de gente profesional para formar así una organización con cultura con mira hacia el futuro.

Entonces como la Gestión Educativa está dentro de la Administración Educativa se puede decir que ésta es la realización de todas las políticas transformadas en decisiones llevadas a cabo como las tareas que comprenden el quehacer educativo a

---

<sup>23</sup> Aurora Elizondo Huerta. *La Nueva Escuela I Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós. p. 90

nivel nacional con la participación de los equipos de trabajo en la realización de las actividades escolares interactuando para el beneficio de la realización de una mejor y más efectiva educación capaz de desarrollar todas las capacidades del niño o joven para la realidad social que le espera al concluir su ciclo educativo. Contando con todos los elementos que intervienen como son humanos, materiales y financieros.

Las políticas educativas, son pilares básicos para la formación de la gestión educativa en el ámbito nacional; mediante el diagnóstico de fortalezas y debilidades del Sistema Educativo Mexicano, para definir las prioridades de asignación de recursos y la identificación para las oportunidades de diversificación en el sector educativo. La Gestión Educativa la vemos a nivel macro es decir, en el ámbito nacional y la Gestión Escolar a nivel micro ahondando en un plantel escolar.

La gestión educativa se realiza a través de procesos racionales, que permiten anticipar consecuencias evaluables en el comportamiento organizacional educativo.

## **2.2 GESTIÓN ESCOLAR**

Realmente, en nuestro sistema educativo, el concepto de gestión escolar no es nuevo. Sin embargo, irrumpe con toda su fuerza en la década de los noventa, perneado por las propuestas españolas y a raíz de los efectos de la modernización educativa se instala en muchas escuelas de nuestro país como el programa de la Gestión Escolar.

Un primer uso del término gestión es aquel que se refiere a ésta como sinónimo de administración de una organización. La administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de racionalizar recursos, que perfila la imagen de la institución y resalta la figura de los directivos y responsables que se requieren para que la institución funcione adecuadamente.

La Gestión Escolar “se entiende como el conjunto de acciones orientados a movilizar determinados recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos) con el propósito de

alcanzar, dentro de sus espacios y tiempos determinados una serie de objetivos educativos”<sup>24</sup>; Implica por lo tanto, la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación de determinados procesos y sus resultados.

En este contexto, resulta conveniente leer lo que algunos autores han señalado en torno a la Gestión Escolar:

- ✱ De acuerdo con la autora Elizondo Huerta “la gestión escolar es uno de los elementos presentes en la política educativa, la cual define el proyecto educativo para toda la nación, así como para las regiones en los países que permiten que en sus provincias o entidades federativas se gobiernen autónomamente”.<sup>25</sup>
- ✱ Por otra parte la Antología de Gestión Educativa editada por la SEP la define “como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”.<sup>26</sup>
- ✱ “Por Gestión Escolar se entiende la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar decisiones colectivas y democráticas sobre la propia realidad de las escuelas; en la forma de organizarse y en la manera en que las acciones de todos los involucrados las conviertan en centros donde el mejoramiento educativo sea la meta de todos los días”.<sup>27</sup>

Ahora bien el concepto de Gestión Escolar se está construyendo, ya que tiene que ver con la reestructuración de los sistemas educativos, para esto se requiere un equipo directivo participativo con liderazgo y que dicho liderazgo se vincule con adecuadas decisiones en su nivel local y escolar, para llegar al quehacer central de la escuela que es el de formar a los alumnos.

---

<sup>24</sup> Mercedes Torres Estrella, *La Gestión Educativa Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención*, Mercedes Torres Estrella, Rosalinda Sánchez Reyna, Unidad UNP Mexicali. Hacia la contracción del concepto Escolar caracterización del modelo, México UPN, 2004 p. 32

<sup>25</sup> Aurora Elizondo Huerta. *La Nueva Escuela I Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós. p. 50.

<sup>26</sup> SEP. Antología de Gestión Educativa. p. 8

<sup>27</sup> Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico. *Diagnóstico de la Gestión Escolar*, Chihuahua. p.7.

La Gestión Escolar se ubica en una posición mediadora, en donde se busca generar el ambiente colectivo en la escuela con formas de organizar el trabajo en equipo con la comunidad escolar (alumnos, profesores, padres, autoridades educativas), para la participación, la democratización en la toma de decisiones, la reflexión, la implementación de innovación y el manejo de conflicto.

Se podría afirmar que la gestión escolar, es un mecanismo que planifica, organiza, dirige, coordina, presupuesta, supervisa, evalúa y controla y cuya figura articuladora suele ser de directivo de la institución, sumado a ello, deben formularse estrategias que permitan ejecutar lo previsto anteriormente.

Si bien aún no existe una tipología de la gestión si es posible mencionar dos modalidades de la misma, la primera de ellas: cogestión, referida a la participación conjunta entre actores y autoridades, la segunda, categoría llamada autogestión, la cual requiere del compromiso autónomo por parte de todos los actores involucrados en los procesos.

En la gestión escolar actual no es posible observar que frecuentemente se apliquen ninguna de las modalidades antes referidas. Por ello se hace patente la idea de que la cogestión o codecisión, sea la perspectiva más adecuada en el marco de la globalización pues los desafíos educativos así lo requieren. A partir de la cogestión se podría eliminar gradualmente el autoritarismo, la prepotencia y la toma de decisiones centralistas, que caracterizan a no pocos mandos medios y altos en el sector educativo.

Sumado a ello, se concretaría paulatinamente un renovado liderazgo de la figura directiva, así como del cumplimiento de los aspectos señalados en este primer capítulo (planeación, organización, administración). Una característica esencial del mecanismo de gestión, es el rompimiento de moldes, es decir, que partiendo de viejas prácticas se logren idear y concretar situaciones novedosas, las cuales permitirían el desarrollo de nuevas teorías educativas que hagan frente a los cambiantes procesos, tanto en los planteles como en el sistema mismo.

Teóricamente, la gestión se caracteriza por presentar un proyecto que involucre de manera real a todo el que participe en el proceso educativo, estableciendo de manera conjunta medios y recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos; “Además para una buena gestión necesitamos ética, sentido de servicio, compromiso y sensibilidad social.”<sup>28</sup> Aunado a ello, que sea democrática y compartida, en cuanto a que se compartan responsabilidades en forma horizontal tanto dentro de los centros escolares, como del mismo subsistema. Un aspecto más de relevante importancia para la gestión escolar, es la instrumentación de mecanismos de evaluación sistemática, así como la rendición de cuentas que se tendría que presentar de manera periódica.

En suma, se podría decir que la gestión implica innovar y trascender los viejos moldes y prácticas de la administración escolar tradicional. En tal sentido, ésta última ha evolucionado y se ha sustituido por la noción de una gestión emergente, que pretende erradicar mediante su consistencia discursiva a la organización vertical, al trabajo aislado, al autoritarismo y a la poca autonomía pedagógica que tienen las escuelas del nivel.

Así se entiende la gestión escolar, como la acción que desempeña una institución educativa y entra en ello: el proceso administrativo, la organización escolar, el liderazgo, delegación de funciones, comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo. A continuación se mencionará en los siguientes apartados.

### **2.2.1 ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

Antes de abordar este apartado hay que ver lo que es una organización y cuáles son las razones de su existencia.

Comencemos por decir que una empresa, institución, negocio, agrupación y asociación son modalidades de organizaciones. Cada una de ellas esta conformada por un

---

<sup>28</sup> Silvia Schmelkes. y Ezpeleta Justa. *Investigación educativa. Gestión y participación social Tomo 2* DIE-CINVESTAV-COMIE 1995. p. 31

conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, edificios y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por normas, usos, políticas, costumbres propias y objetivos específicos.

Las razones para que sea una organización son tres:

- ✱ Alcanzar objetivos. Por lo que el hombre crea estas organizaciones es para trabajar, divertirse, descansar, convivir, aprender, etc., y sin estas no podría lograrlo.
- ✱ Conservar la experiencia. Dentro de las organizaciones se encuentra una memoria colectiva ya que registra, documenta y conserva, para su supervivencia, al igual que el ser humano debe hacerlo para su propia subsistencia con los aprendizajes acumulados a lo largo de los siglos, el cual esta constituido por costumbres, tradiciones y experiencias de valor pasándolas a las siguientes generaciones.
- ✱ Lograr permanencia. Estas organizaciones son símbolo de lo que el hombre se propuso hacer y son trascendentes a él.

Ahora pasaré a lo que se entiende por sistema: es el conjunto de elementos (las personas, la estructura y la tecnología), procedimientos combinados para la realización de un fin específico formando parte de un sistema mayor. Es decir, que un sistema forma parte de una organización y estos son de carácter abierto, debido a que tienen un intercambio con su ambiente, por lo cual los sistemas existen dentro de otros sistemas. Por tanto las funciones de cada sistema dependen de la estructura comprendida dentro de cada organización, por lo cual, su función responde al propósito general que tenga cada una de ellas. Ya conceptualizados los distintos términos se puede continuar diciendo que dentro de las organizaciones es donde transcurre la vida de la sociedad. Ya sean formales o informales.

Las organizaciones formales son aquellas en donde se especifica lo que se espera de cada uno de sus integrantes, determinando sus funciones, el nivel en que debe de encontrarse, bajo qué normas se va a conducir y lo que recibirá a cambio.

Las organizaciones informales son el conjunto de personas que interactúan entre sí, sin que se establezcan por el sistema formal. Estas cuentan con tres características:

- 1) Establecen normas de conducta que los miembros aceptan.
- 2) La habilidad para percibir si éstas se están desviando las normas.
- 3) Poder para que se obedezcan dichas disposiciones.

Bien como ya se dijo, la organización es el conjunto de elementos que interactúan entre sí, para el logro de un objetivo previamente establecido, la escuela tiene las características de esta organización, por lo que, se puede tener de manera más precisa, este término.

Para las autoras del libro *Organización Escolar y Acción Directiva* La Escuela es la “comunidad educativa por excelencia, centro de formación sistemática, cultural y de preparación para la convivencia democrática en la sociedad de adultos, contando para su trabajo con la colaboración de otros grupos e instituciones. Reglamentada jurídicamente por el Estado”<sup>29</sup> .

La forma en que hay escuela para Serafín Antúnez<sup>30</sup> es: que habrá escuela donde se intente proporcionar educación organizada intencionalmente. Sin importar que cuente con carácter formal o no, siempre y cuando esta educación esté orientada institucionalmente, organizada sistemática y técnicamente, y que cumpla con las funciones instructivas, formativas, sociales e integradoras.

A partir de estas definiciones se entiende que la escuela es una organización de tipo formal ya que esta compuesta por un conjunto de personas con una función a su cargo dentro de la estructura del plantel con normas para la coordinación de actividades, de

---

<sup>29</sup> Concepción. Uria, Ma. Esther. *Organización escolar y acción directiva*. 2ª España Edición. Narcea. 1988. p. 19

<sup>30</sup> Serafín Antúnez, *Claves para la Organización De Centros Escolares*. Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona. ICE —Horsori, 1997 pp. 16-17.

comunicación a través de recursos técnicos para alcanzar los fines previamente establecidos.

Pero dentro de esta organización formal se crean grupos u organizaciones informales, que surgen por la interacción diaria entre los miembros de dicha institución, para la satisfacción de necesidades de carácter social e individual.

Debido a que la escuela existe en un entorno social muy amplio se puede decir que es un sistema abierto, por el intercambio con su ambiente, ya sea social, político, cultural, demográfico, legislativo etc. Ya que sus distintos elementos interactúan para el logro de ciertos resultados, así que la escuela sería un subsistema conformado por: la cultura y ambiente escolar, estilos de liderazgo, características de los profesores y alumnos, forma de concretar el currículo, entre otros. Así que la escuela es considerada como un subsistema dentro de un sistema muy amplio como lo es el Sistema Educativo Mexicano.

Por lo que Organización Escolar es: "La disciplina de carácter científico, tecnológico y técnico que establece cauces de actuación con el fin de crear una situación institucionalizada altamente educativa. Rebasando quizás los cauces a causa de la realidad, manteniendo el carácter científico y tecnológico"<sup>31</sup>.

## **2.2.2 CONCEPTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA GESTIÓN ESCOLAR**

Como es bien sabido dentro de cualquier organización se adapta el proceso administrativo con la finalidad de poder cumplir de manera más efectiva y eficaz sus objetivos. Así pues la Escuela Secundaria es entendida como una organización, por tanto esta necesita del proceso administrativo. Así que se comenzará diciendo en que consiste cada término:

---

<sup>31</sup> Concepción. Uria, Ma. Esther. *Organización escolar y acción directiva*. España 2ª Edición. Narcea. 1988. p 101

Para poder lograr una buena gestión escolar, se necesita del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, control y su gestión. Con esto la institución esta dotada de las herramientas para poder coordinar las acciones y los recursos que le contribuirán a lograr su objetivo con los mejores resultados.

El proceso se entiende como el conjunto de pasos o fases sucesivas en las cuales se encuentra una interacción entre éstas de manera lógica o sistemática para el logro de los objetivos que le correspondan.

En cuanto a la Administración es un proceso que se puede aplicar a toda organización social con la ayuda de técnicas teórico practicas en sus distintas actividades de forma eficiente y eficaz para el logro de su(s) objetivo(s), con la intervención de recursos humanos, materiales y financieros.

Una vez asimilados estos dos términos se puede decir que el Proceso Administrativo se entiende como el conjunto de etapas o fases en donde se encuentran unidas en forma sucesiva dentro de la organización para el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y eficiente con la ayuda del factor humano. "Para esta concepción de proceso administrativo se debe dar la separación de sus etapas, estas son dos: la mecánica y la dinámica.

- \* La mecánica esta constituida por la forma en como se estructurará el futuro dentro de una organización para ver que se debe hacer.
- \* La dinámica esta constituida por las distintas operaciones que se deben realizar tanto con las personas como con los bienes que esta formada la organización."<sup>32</sup>

Este proceso se divide en cuatro etapas de entre las cuales encontramos:

- \* **La Planeación**
- \* **La Organización**
- \* **La Dirección**
- \* **El Control**

---

<sup>32</sup> Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas, teoría y práctica. México, Limiza p. 58

Las dos primeras entran en la etapa mecánica y las dos últimas fases entran en la etapa dinámica del proceso administrativo. Para hacer más específicos éstos términos, se dará la explicación de cada uno.

### **2.2.2.1 La Planeación**

Es la etapa donde se estructura algún plan de acción en el cual se especificarán las acciones a realizar de acuerdo a los objetivos, políticas y procedimientos. Con la fijación de tiempos, recursos, etc., necesarios para su cumplimiento, esta etapa responde a las preguntas ¿qué quiere hacerse?, ¿qué se va hacer?. En la cual se puede encontrar una retroalimentación de la etapa de control si es que se encuentra en plena inauguración la organización.

La planeación es esencial para cualquier organización o grupo social, pues a través de ésta es como se prevén los imprevistos y los posibles cambios que afectaran el futuro, a partir de esto se establecen medidas de reacción para hacerles frente.

Esta etapa junto con las demás se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para la implementación del proceso administrativo.

#### **Principios de la Planeación.**

- ✱ **Precisión:** Los planes deben de estar constituidos con la mayor precisión posible basados en datos reales pues van a regir acciones concretas.
- ✱ **Flexibilidad:** En el momento de elaborar un plan se debe de tener en cuenta márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones no previstas, permitiendo así modificar o ajustar nuevos cursos de acción pertinentes con la situación. Esto servirá para prevenir resultados desastrosos.
- ✱ **Unidad:** Los planes específicos deben integrarse en un plan general, y dirigirse al objetivo general de la organización para que sean acordes y puedan tener una buena interrelación entre éstos.

### 2.2.2.2 La Organización

Es en donde se realiza la coordinación de actividades y la especificación de las funciones a realizar con sus respectivas jerarquías buscando la eficacia de los objetivos. Dentro de esta se encuentra la división del trabajo y la delegación de responsabilidades. En esta etapa se da respuesta a la pregunta ¿cómo se va hacer?.

La organización es continua dentro de cualquier organización pues esta se encuentra en constante cambio, además reduce esfuerzos, evita duplicidad de funciones ocasionando un dinamismo y la eficiencia en las actividades.

#### Principios de la organización.

- \* **Unidad de mando:** en este principio se establece que ningún miembro deberá dar información a dos supervisores por cada función o actividad, pues esto provocaría conflictos.
- \* **Excepción:** Este principio es aplicable a todos los niveles de una organización permitiendo a los directores concentrarse en los aspectos de mayor importancia, delegando aspectos fundamentales de la toma de decisiones que surgen cotidianamente.
- \* **Extensión de control (tramos de control):** A lo que se refiere este principio es el tener un cierto límite de subordinados bajo el control o supervisión de un superior para evitar una sobrecarga de trabajo.
- \* **Jerarquización:** Dentro de las organizaciones se tiene que establecer a la autoridad y responsabilidad de manera clara en su estructura desde el nivel más alto hasta el más bajo.
- \* **Especialización:** Para que el trabajo dentro de una organización sea claro y ágil se debe de tener clara la función de cada departamento para no repetir actividades, esto permitirá la simplificación de tareas y un mayor control. Las tres divisiones departamentales comunes son: geográficos, por artículos y funcional.

Como vemos es la fase en la cual se crean, ordenan o disponen los elementos que habrán de intervenir durante todo el proceso administrativo

El propósito de la organización es determinar las estructuras y niveles jerárquicos de los órganos del plantel, y de las comisiones de trabajo, así como, los horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de acuerdo con los objetivos trazados y medios disponibles.

### **2.2.2.3 La Dirección**

Es el punto central del proceso administrativo, pues de esta depende el triunfo o fracaso de la administración de recursos humanos ya que consta de inducir, motivar y conducir al personal de la organización coordinando esfuerzos, para el cumplimiento de los objetivos antes planeados de forma eficaz, y responde al problema ver que se haga.

En esta etapa se forman los tipos de conducta más deseables entre los miembros de la organización, pues la dirección eficiente es la causa del ánimo de sus integrantes a la vez que se pone en marcha lo planteado en las dos etapas anteriores.

#### **Principios de la dirección.**

- ✱ **Coordinación de intereses:** La dirección será eficiente siempre y cuando esté basada en los objetivos generales de la organización. Para lo cual se debe de interesar a los empleados en que los intereses de la organización son de ellos, lo que será fácil de aceptar siempre y cuando sus intereses personales se satisfagan al alcanzar las metas de la organización y si estas no se oponen a su autorrealización. Ya que como individuos tienen intereses y objetivos propios que los motivan a seguir adelante.
- ✱ **Impersonalidad del mando:** La autoridad y por consiguiente el mando surgen a partir de la necesidad de la organización para obtener ciertos resultados. Por lo cual la autoridad que viene con el cargo de los directores no debe de utilizarse de

manera arbitraria o por voluntad personal pues esto repercutiría en el desempeño de los subordinados.

- \* **Vía jerárquica:** Dentro de una organización formal se manejan canales de comunicación establecidos entre los distintos niveles jerárquicos con el fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, pérdida de autoridad de los superiores inmediatos, así como el desaprovechamiento del tiempo. De tal manera que al emitirse una orden se debe de tomar en cuenta el orden jerárquico del cual proviene.
- \* **Solución de conflictos:** Dentro de cualquier organización o grupo social se forman conflictos, pero se espera se resuelvan lo más pronto posible para evitar que con el paso del tiempo el problema crezca a dimensiones desproporcionadas y ya no sea posible su solución o reconciliación entre las partes involucradas. Esto podría terminar con la propia organización.
- \* **Aprovechamiento del conflicto:** Cuando surgen conflictos la mente de los participantes suele trabajar rápidamente en la búsqueda de soluciones pero no sólo eso, sino que, se busca alguna ventaja que favorezca ambas partes.

Es la fase en la cual se ponen en marcha las acciones para el logro de los objetivos propuestos, mediante una orientación y desarrollo de los recursos humanos y una canalización programada de los recursos materiales y financieros.

Lograr los objetivos y metas propuestos mediante el ejercicio de la autoridad conferida por el puesto y la adecuada asignación de los recursos materiales y financieros y el desarrollo eficaz de las actividades en el plantel escolar.

#### **2.2.2.4 El Control**

Aquí se aprecia: ¿qué se ha hecho?. El control es la última etapa del proceso administrativo, en ella se controlan las actividades realizadas con el fin de saber que tan cerca se estuvo de los resultados, en este proceso de monitoreo se pueden encontrar las debilidades y errores, a partir de estos se pueden adoptar medidas

correctivas para evitar su reproducción en el futuro. Teniendo una retroalimentación de esta información al momento de entrar de nuevo a la planeación.

El control se aplica a todos los elementos de la organización ya sean personas, cosas, o funciones, con éste se puede ahorrar tiempo y evitar errores o al menos proporciona la oportunidad de corregirlos para el éxito de las actividades. Todo esto proporciona información útil para la ejecución de los planes a través del análisis de las causas de las desviaciones de los planes.

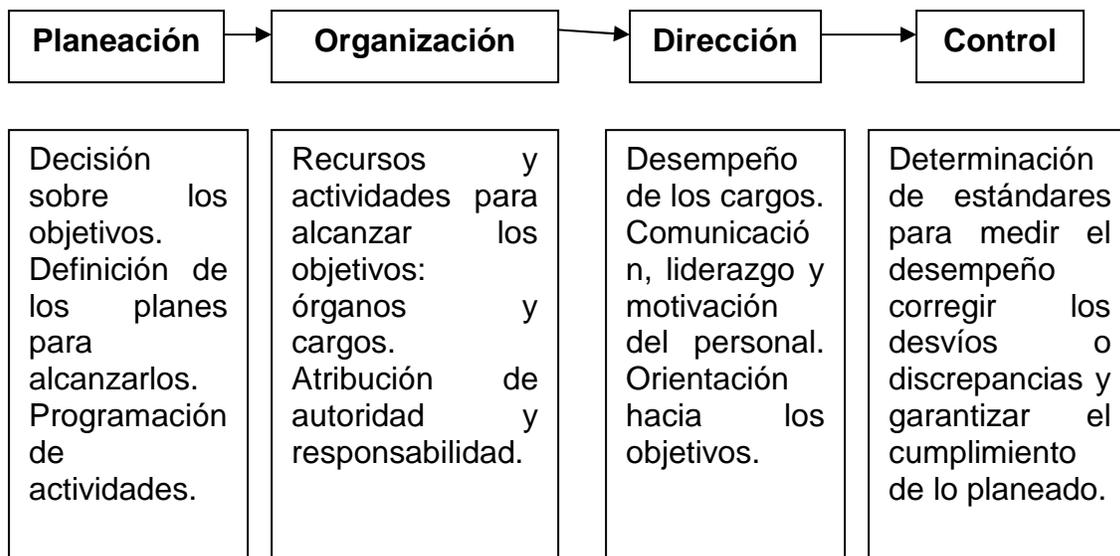
### **Principios de control**

- ✧ **Equilibrio:** En la medida en que se delega se debe proporcionar el mismo grado de control.
- ✧ **Objetivos:** Una vez que se han marcado los objetivos se establecen los mecanismos y niveles de control, puestos que surgen a partir de la necesidad de cumplir una finalidad.
- ✧ **Oportunidad:** El control debe de ser aplicado oportunamente, antes de que se cometa algún error sólo así será eficaz.
- ✧ **Desviaciones:** Al ejecutar los planes estos pueden tener desviaciones por lo que se debe de estudiar el por qué de estos con la finalidad de adoptar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- ✧ **Excepción:** En las organizaciones se tiene que aplicar el control a las actividades representativas para no caer en la exageración, pues algunas funciones o actividades necesitan estar controladas para obtener los resultados esperados.
- ✧ **Función controlada:** En este principio se expresa la preocupación de que no se debe de involucrar la persona o la función que realiza el control con la actividad a controlar, pues de lo contrario resultaría un control poco efectivo.

Es la fase del proceso administrativo que incluye acciones sistemáticas de evaluación y corrección de desviaciones que se encuentran inmersas durante todo el proceso administrativo. El propósito del control proporciona información válida y confiable que oriente la toma de decisiones en las diversas etapas del proceso administrativo.

Estos conceptos y propósitos son los más importantes en cualquier organización o institución educativa, se puede llevar a cabo para llegar a objetivos y metas de los mismos; siendo esto así y poniéndolas en práctica correctamente en la Escuela Secundaria Diurna No. 266 nos garantizará una administración educativa de calidad y sobre todo eficiente y eficaz, que responderá a una necesidad de reestructuración educativa.

Como lo vemos en el siguiente cuadro<sup>33</sup>.



A lo largo de la Licenciatura en Administración Educativa de esta Universidad, he identificado los puntos u objetivos principales que tiene cada uno de los elementos del Proceso Administrativo, ya que con base a estos que son los ya mencionados al principio de este punto, se basa nuestra función como Administrador Educativo.

Cabe mencionar, que la gestión es más amplia que la administración, ya que la primera involucra a toda la comunidad escolar y a los padres de familia, es decir, se vincula con el exterior, mientras que la segunda, se enfoca al proceso administrativo en la institución educativa.

<sup>33</sup> Cuadro Tomado de Adalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGrawHill, México 2001,p. 320

## 2.3 HABILIDADES QUE DEBE POSEER UN GESTOR ESCOLAR

Es bien sabido que tanto las personas responsables de la gestión ya sean pública, educativa o escolar y los administradores, deben conocer las diferentes habilidades como lo son el liderazgo, y otras más que son requisitos indispensables para llevar a una organización al éxito tanto interno como externo, sea cual fuere su función, y esto se logrará sólo si ponemos estas habilidades en práctica, es por eso, que en este apartado, se definen las habilidades que debe tener el gestor escolar que considero importantes para que la organización cumpla sus metas de la mejor manera. Y de después de haber revisando algunos autores como: Mauro Rodríguez Estrada, Alberto Block, Patrick Whitaker, Pilar Pozner, entre otros, se entiende que las características del gestor son:

- \* Liderazgo
- \* Delegación de funciones
- \* Motivación
- \* Comunicación
- \* Resolución de conflictos
- \* Trabajo en equipo

### 2.3.1 LIDERAZGO

El liderazgo como vemos es necesario en todo tipo de organización y es preciso definir el concepto de liderazgo. Dentro de esta línea etimológica de *guiar* se propone esta definición; liderazgo: “es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”.<sup>34</sup> Como vemos el liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica rejugos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

---

<sup>34</sup> Pilar Pozner, *Modulo 3 Liderazgo*, IPE Buenos Aires- UNESCO 2000, p.9

Hay tres tipos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

✳ **“Liderazgo autoritario:** El líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo. El dirigente determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo y es dominante.

✳ **Liderazgo liberal:** Libertad completa en las decisiones grupales o individuales, participación mínima del líder. La participación del líder en el debate es limitada presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si la solicitan.

La división de las tareas y la elección de coraleros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder. El líder no hacer ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

✳ **Liderazgo democrático:** Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder. El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates. La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y aprobaciones”.<sup>35</sup>

Un líder eficaz es aquel que esta claramente consciente de las fuerzas que ejercen en un momento dado mayor influencia en su comportamiento, aquel que se entiende en sí mismo y entiende a los demás. El gestor como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional.

---

<sup>35</sup> Adalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGrawHill, México 2001,p. 156

El liderazgo puede ser ejecutado en todos los niveles dentro de las organizaciones y todos los involucrados son capaces de realizarlo de un modo u otro. El liderazgo se interesa por:

- \* El comportamiento personal e interpersonal.
- \* Un enfoque hacía el futuro.
- \* El cambio y el desarrollo.
- \* La calidad.
- \* La eficiencia.

El liderazgo tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva, intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores, no sometiéndolos a reglas universales.

En la gestión escolar es indispensable considerar el liderazgo como habilidad directiva ya que la actividad de la dirección es necesaria para mantener de forma eficiente, el buen funcionamiento de la organización de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se consiga alcanzar los objetivos. Mientras que el liderazgo se ocupa de crear condiciones en la que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso y desafío. La dirección permite que una organización funcione: el liderazgo ayuda a que funcione bien.

Las habilidades directivas se caracterizaran por ligarse unas con otras, en el caso del liderazgo y la calidad, en las escuelas de educación secundaria, pienso que el poder del líder en los programas de calidad dentro de sus funciones más representativas, los líderes, que estén dentro de estos programas de calidad deben seguir una serie de estrategias, como son:

- \* Utilizar la dirección participativa para descentralizar la toma de decisiones

- ✱ Alentar el trabajo en equipo para superar las rígidas barreras que separan a la gente en las instituciones jerárquicas.
- ✱ Nombrar defensores institucionales para proteger a quienes, dentro de la organización, usan su nueva autoridad para innovar.

El poder del líder debe concentrarse en tener el deseo de estar dispuesto para el bienestar de la escuela, operando en servicio de la gente, en lugar de los empleados que están alrededor de nosotros.

Un líder tiene que fomentar la diversidad, entender la naturaleza humana, saber como es la gente y entenderla.

### **2.3.2 DELEGACIÓN DE FUNCIONES**

Las autoridades administrativas, podrán mediante acto de delegación, transferir el ejercicio de funciones a sus colaboradores o a otras autoridades, con funciones afines o complementarias. “Las nuevas organizaciones (y las que están gestando) valoran más al ser humano como actor libre y constructor en parte del propio proceso de cambio; en ellas la capacidad de delegar de quienes pilotean las instituciones incorporan una noción de sujeto que posee capacidad de aporte libre e inteligente y que precisa además conocer la organización y actuar para realizarse.”<sup>36</sup>

Tradicionalmente se entiende por delegación una práctica que significa dar, transferir u otorgar poder. Delegar hoy día no se relaciona con dar órdenes, imponer organigramas o proyecto, el delegar se trata de otorgar a un colaborador individual o grupal de forma temporaria o permanente la autoridad necesaria para tratar y decidir lo que se tiene que hacer.

En definitiva delegar es una práctica entre personas, individuos o colectivos: que implica una relación, que desarrolla un proceso para llegar a un contrato sobre los

---

<sup>36</sup> Pilar Pozner, *Modulo 5 Delegación*, IPE Buenos Aires- UNESCO 2000, p.5

acuerdos o para llegar a un proceso de concertación sobre las acciones o proyectos a realizar y los resultados a lograr. Nos preguntamos ¿Por qué delegar?

Existen por lo menos doce razones que justifican la necesidad de delegar en las organizaciones modernas:

- \* “Ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas.
- \* Reconstruir el sentido.
- \* Dar empowerment, para revalorizar.
- \* Delegar los objetivos estratégicos.
- \* Aumentar la eficacia.
- \* Hacer frente a la complejidad creciente.
- \* Fortalecer las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional.
- \* Extender o dominar mejor el tiempo.
- \* Aumentar los niveles de responsabilidad y el compromiso.
- \* Motivar, integrar y generar pertenencia.
- \* Dominar las urgencias, el futuro inmediato y aumentar los niveles de confianza”.<sup>37</sup>

En la mayoría de las organizaciones la gente se encuentra dentro de una estructura jerárquica en las que existen diferentes funciones y responsabilidades. El trabajo se distribuye por niveles a través de un proceso de delegación. La mayoría de los directores están implicados en este proceso y frecuentemente trabajan en dos sentidos: hacia arriba, con los colegas que ocupan posiciones superiores y hacia abajo, con aquellos de quienes son responsables. Un componente clave de la eficacia personal en la función directiva es, precisamente, manejar bien la delegación.

Por conclusión la dirección es el proceso de conseguir que se hagan cosas con y a través de otras personas. Esto exige compartir, la elaboración del trabajo para que todos los involucrados sean capaces de rendir en su área de responsabilidad al máximo de sus capacidades. La delegación sirve a dos objetivos: uno es que permita a un director compartir tareas y actividades con otros, y el otro es que ayuda a aquellos a

---

<sup>37</sup> Pilar Pozner, *Modulo 5 Delegación*, IPE Buenos Aires- UNESCO 2000, pp. 7- 8

quienes delega el trabajo al desarrollo de nuevas técnicas y habilidades, permitiéndoles a cometer progresivamente un trabajo más complejo y desafiante. Con frecuencia, surge cierta confusión sobre lo que implica el proceso de delegación, siendo esta algo más que una simple distribución de obligaciones. Exige la creación y el desarrollo de relaciones de confianza para lograr resultados eficaces y proporcionar a cada individuo un reto y un apoyo adecuados.

Cuanto más se delega dentro de los límites precisos de responsabilidad, tanta más libertad tienen los individuos para interpretar y gestionar el trabajo por sí mismos, requiriendo menos tiempo de la dirección para supervisarlos. La libertad que ofrece la delegación también permite que la gente disponga de los beneficios de la autodirección: mayor satisfacción en el trabajo, más energía, moral más alta y mayor autorespeto.

El costo de la delegación es el riesgo que supone la mayor libertad. Cuanta más libertad se da a la gente o miembros de cualquier organización, mayor posibilidad habrá de errores. “La capacidad de delegar exige la seguridad de pensar que dichos errores son abordables y necesarios para el desarrollo de competencias y habilidades. Una delegación eficaz implica no pedir a los demás que acepten más responsabilidad de la que se requiere en su nivel de trabajo y no dando más autoridad de la apropiada”.<sup>38</sup> Es decir que cada miembro de la organización o de la institución educativa realice sus actividades de acuerdo a sus actitudes y aptitudes.

“Se puede decir que la delegación de funciones es el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere funciones específicas y responsabilidades aun subalterno y en algunos casos le da la autoridad que necesita cuando va a desempeñar tales funciones”.<sup>39</sup>

Como se ha mencionado anteriormente, las habilidades que debe poseer un director se ligan unas con otras, en el caso de la delegación de funciones y el liderazgo, podríamos

---

<sup>38</sup> WHITHAKER, Patrick, *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*, Madrid, Narcea. 1991. pp. 174 a 178.

<sup>39</sup> Víctor MARTÍNEZ CHÁVEZ, *Diagnóstico Administrativo Procedimientos Procesos*, México. Trillas. 1998. p 286.

decir que requieren ser ejercidas en toda la jerarquía administrativa para el logro de los objetivos institucionales.

En tanto, el liderazgo se refiere a la influencia desplegada sobre las personas para que lleven a cabo determinadas actividades, la delegación concierne a la dirección formal para que personas específicas desarrollen esta actividad.

### **2.3.3 MOTIVACIÓN**

El concepto de motivación es difícil de definir y ha sido utilizado en diferentes contextos teóricos, pero se puede decir que la motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar en determinada forma o, por lo menos, que da origen a un nuevo comportamiento.

La motivación del personal debe ser lograda tanto durante la formulación de la estrategia como en la fase de puesta en marcha.

Este tema de la motivación se relaciona con el de la organización; ya que al organizar, el máximo interés reside en crear una estructura susceptible de alentar al personal a hacer completo uso de sus talentos y habilidades. Si existe una línea entre organización y motivación, veremos cómo la primera esta relacionada con el trato entre individuos, mientras que la segunda presta más atención a las aptitudes y esfuerzos de cada individuo por separado.

Hay que considerar la motivación de dos maneras. “Decimos que los dirigentes *motivan* a sus subordinados o fracasan en el intento de hacerlo. Visto desde ese ángulo, implica la cuestión que hemos de considerar cómo influyen los superiores administrativos sobre los inferiores”.<sup>40</sup> Las necesidades básicas del individuo, dan como resultado su lucha; el

---

<sup>40</sup> Adalberto CHIAVENATO, *Introducción a la Teoría General de la Administración Científica*. México, MC. Graw Hill, 1989. p. 143.

problema que corresponde a los órganos de gestión reside en el descubrimiento de esas necesidades.

La atención a los factores de motivación es un punto de partida importante para la selección de estilos apropiados de organización. Este proceso requiere un entendimiento de las necesidades y aspiraciones de los trabajadores; ya que en cualquier grupo encontraremos la necesidad de ser:

- \* Apreciado,
- \* Respaldado,
- \* Estimulado,
- \* Informado,
- \* Apoyado,
- \* Escuchado, entre otros.

Cuando la organización llega a satisfacer esta y otras necesidades, entonces la gente tiende a trabajar más, con mayor compromiso y con la sensación de saber a donde va.

En cuanto a la gestión escolar, los directores se deben dedicar a la tarea de ayudar a satisfacer necesidades de los diferentes grupos que interactúan en la institución educativa, y esto requiere dedicar atención sensible a los pensamientos y sentimientos de los trabajadores implicados, en especial a los profesores que son quienes se desenvuelven frente a grupo y necesitan la motivación para proyectarla a su grupo. Los directivos eficaces son los que tienen capacidades para percibir cuáles son las necesidades de aquellos con los que trabaja, ya sean maestros, administrativos o personal en general.

En resumen, la motivación es una habilidad clave en la dirección y en la gestión por lo tanto, resaltaremos tres componentes básicos:

- \* Las necesidades que deben ser satisfechas.
- \* Las aspiraciones que deben ser alcanzadas.
- \* El autoestima.

### 2.3.4 COMUNICACIÓN

La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas, esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir tratados acerca de ella. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la gestión de cualquier organización, pues la marcha de los grupos, esta en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que los que no están enterados de las causas de grupo, tienden a imaginarse y crear cierta desorientación en los demás, de hecho si la comunicación pierde sus objetivos, puede llegar a ser factor de desintegración de grupos.

Se entiende que la comunicación es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversas ideas, opiniones, datos y actitudes que constituyen la base para el entendimiento. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. Los elementos básicos para lograr una comunicación efectiva son:

**a) Emisor:** es la fuente de la información o el medio por el cual se va a exteriorizar la comunicación.

**b) Mensaje:** una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; para poder transmitir la idea con diferentes palabras. Son seis las partes principales que debe contener el mensaje:

- \* Credibilidad.
- \* Contenido.
- \* Claridad.
- \* Continuidad y consistencia.
- \* Canales.
- \* Disposición del auditorio.

**c) Canal:** por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio por el cual se transporta los mensajes: memoranda, cartas, radio, teléfono, películas, periódicos, etc.

**d) Receptor:** está es la persona que recibe y capta la información transmitida; por tanto se debe tener en cuenta, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa. El receptor como a emisión de mensaje se transforma en una rutina administrativa.

El Doctor Víctor Manuel Martínez Chávez, en su libro de Diagnóstico Administrativo, define la comunicación “como la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, ordenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva.”<sup>41</sup>

En términos administrativos, es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos. La comunicación se divide en dos modelos: burocrática y estratégica.

### **1) Comunicación Burocrática**

- \* Documentación y redacción (esto lleva que las escuelas se llenen de papeles)
- \* Cartas, oficios enviados (pero nunca los leen)

Esta cultura burocrática se ha desarrollado en los sistemas educativos esto crea un problema de comunicación y es por eso que se establecen líneas de transformación requerida por la gestión los cuáles son:

- \* Transmitir comunicación
- \* Programas
- \* Normas de evaluación
- \* Nombramientos

---

<sup>41</sup> Víctor, Martínez Chávez. *Diagnostico Administrativo Procedimientos Procesos, México. Trillas. 1998 p. 283.*

## La Comunicación basada en la normatividad



Es decir todo documento deberá tener el mismo formato, diagrama, estructura y estilo (sin importar quien era el destinatario).

## 2) Comunicación en el Modelo de Gestión Estratégica

Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la organización educativa, es decir las comunicaciones diseñan proyectos, que generan compromisos, para llegar a los objetivos y las metas de la organización.

En el nuevo modelo de comunicación hay cinco puntos importantes que se tiene que llevar en la gestión:

1. Construir una visión del futuro.
2. Promover el compromiso de los actores.
3. Abrir el sistema.
4. Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación.
5. Integrar diversas intencionalidades comunicativas.

Como dice Pilar Pozner “la gestión educativa implementa nuevas comunicaciones para transmitir nuevos mensajes en un contexto de conservaciones permanente. Se trata de una circulación constante y no del envío de informaciones desde un punto que llamaríamos emisor y a otro receptor. La comunicación se realiza bajo la forma de un círculo, en que la comunicaciones posteriores se refieren, se crean y se interpretan con base en las anteriores.”<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Pilar Pozner, *Modulo 4 Comunicación*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000, p.15

Es decir, que es de vital importancia llevar a cabo una buena comunicación en la organización para resolver problemas, tomar decisiones, delegar funciones y lo más importante, para que toda aquella persona involucrada en la institución se sienta parte de la misma.

### **2.3.5 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Las organizaciones y entre ellas los sistemas educativos se han desarrollado durante décadas en una cultura que trató de forma muy particular los problemas que surgían en su administración. Encontrar una solución a los problemas consistía muchas veces en “normalizarlos”, es decir, tratarlos según las normas y la lógica que predominaba en el resto de la administración.

La comprensión del problema permitirá abrir nuevas posibilidades de tratamiento, de innovación de procesos, de mejoramiento de los resultados y de aprendizaje organizacional. Sintéticamente, comprender un problema supone aprender sobre el problema.

La comprensión del problema permitirá abrir nuevas posibilidades de tratamiento de innovación de procesos, de mejoramiento de los resultados de la organización. Frente a un problema, aplicar sin más una solución ya elaborada. Al aplicar una solución previamente elaborada a un problema nuevo, se desconocen las condiciones específicas, sus causas, la singularidad de los actores involucrados y la efectividad de que el problema se resuelva con esta única solución. Al no generar una verdadera comprensión del problema, la administración termina sobre utilizando y descontextualizando una misma solución.

La mayor parte de las veces, por la propia naturaleza de los problemas educativos, es imprescindible construir estrategias interrelacionadas de resolución de problemas, que involucren en la decisión al equipo de gestión para asegurar una mayor compenetración en él y así mayor compromiso en implementar su resolución.

Estilos y actitudes que traban la resolución de problemas:

- \* Trabajar permanentemente sobre los síntomas.
- \* Temerle a los problemas.
- \* Despreciar los problemas.
- \* Tomar decisiones sin reflexionar, sin comprender qué ocurre.
- \* Suponer y no analizar las causas.
- \* Falta de claridad de metas.
- \* Juzgar en lugar de indagar.
- \* Trabajar sobre lo urgente y no sobre lo relevante.
- \* Analizar y no implementar soluciones.
- \* Desvalorizar los espacios para el desarrollo de la creatividad.
- \* Fantasear que todos los problemas pueden ser resueltos por una sola persona.
- \* Trabajar sólo para el corto plazo.

La adopción y el desarrollo de otras competencias y metodología de trabajo para un equipo gestor resultan ser requisitos imprescindibles para la transformación educativa. El reto fundamental del mejoramiento continuo requiere el compromiso de aprender por parte de los actores del sistema. La metodología general de resolución de problemas es un método que permite no solamente resolver un problema puntual (lo cual hace a su propia eficiencia) sino que también deberá ser vista como una estrategia explícita que permite crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos.

La resolución de problemas es una competencia fundamental de los equipos de gestión y el piloteo de sistemas complejos por que:

- ❖ “Es una metodología para la acción,
- ❖ Posee un enfoque global y sistémico,
- ❖ Es una competencia para el aprendizaje permanente,
- ❖ Posibilita el mejoramiento continuo de las instituciones,
- ❖ Es una estrategia que desafía las soluciones conocidas,

- ❖ Es una estrategia que posibilita ver de nuevo,
- ❖ Es una competencia fundamental de los equipos de gestión,
- ❖ Articula las tareas inmediatas con las perspectivas de largo plazo
- ❖ Posibilita identificar soluciones diferentes”<sup>43</sup>

Como vemos los problemas nacen de un malestar, de la identificación de una dificultad o del entorpecimiento de aspiración o de una necesidad, es decir todo problema nace de necesidades humanas.

“El enfoque de la metodología de resolución de problemas es develar que hacer y no solamente en trabajar sobre como hacer. La resolución de problemas es una competencia primordial de la gestión en el campo educativo, por que su preocupación es qué hacer con los problemas, de tal forma de asegurar calidad y realización. La resolución de problemas como método se concentra en tres grandes desafíos:

1. La comprensión del problema.
2. La creación de una estrategia de resolución o de intervención.
3. El logro de mejoramiento o la solución al problema.”<sup>44</sup>

La metodología se organiza en siete etapas:

- 1) Identificar el problema.
- 2) Explicar el problema.
- 3) Idear las estrategias alternativas.
- 4) Decidir la estrategia.
- 5) Diseñar la intervención.
- 6) Desarrollar la intervención
- 7) Evaluar los logros.

Como vemos la resolución de problema requiere que se comunique de modo convincente la visión de que la estrategia es un camino posible de transformación para dar solución al problema.

---

<sup>43</sup> Pilar Pozner, *Modulo 7 Resolución de problemas*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000, p. 8

<sup>44</sup> Pilar Pozner, *Modulo 7 Resolución de problemas*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000, p. 13

### 2.3.6 TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo “es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar”<sup>45</sup>. Es decir el trabajo en equipo es el que comparte y asume una misión de trabajo.

Trabajar en equipo implica la existencia de:

- \* Un objetivo, una finalidad y una meta común.
- \* Un grupo de personas comprometidas en esa convocatoria.
- \* Un grupo de personas con vocación a trabajar.
- \* Una convocatoria explícita y generadora de intereses.
- \* La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas).
- \* Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno; una instancia efectiva para la toma de decisiones.
- \* Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea.
- \* Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

Una estrategia que se maneja como algo esencial en el trabajo en equipo, para lo cual los profesores y el director deben de tener la disponibilidad para conformarlos y poder de esta forma trabajar a favor de un objetivo común, el cuál consiste en la mejora de la calidad de la educación impartida en la institución.

Esta estrategia manejada dentro de la Gestión Escolar no es algo nuevo, puesto que dentro de las instituciones de educación secundaria se forman equipos de trabajo, la diferencia consiste que dentro de la gestión se plantean a estos como verdaderos equipos, es decir, la interrelación de sus miembros orientados por fines o metas

---

<sup>45</sup> Pilar Pozner, *Modulo 9 Trabajo en equipo*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000, p. 5

comunes para la realización de diversas actividades de su trabajo con un compromiso hacia la institución.

Algunas características que se pueden encontrar en los equipos de trabajo son: la comunicación fluida, resultado de un clima de confianza y apoyo mutuo entre las partes interrelacionadas. Con este equipo de trabajo se podrá enfrentar al problema que ocurra en situaciones cambiantes, gracias a la rápida atención y coordinación de las habilidades de los integrantes del equipo. Pues estos cuentan con: un interés, compromiso, competencia y proyección.

Esto se logrará a partir del olvido del individualismo y cuando se logre una vinculación integral de forma grupal en las dinámicas colectivas. Sin embargo, en los equipos de trabajo dentro de las instituciones todo lo anterior no se encuentra pues no hay compromiso, ni interés.

Debido a que la conformación de equipos de trabajo dentro de la institución es designada por el director y no por iniciativa de los docentes, además de la poca interacción de estos dentro de las juntas de consejo técnico.

Estos equipos de trabajo son como una mera formalidad puesto que no pueden manejarse colectivamente ya que su rol individual es muy fuerte y no se logra la compenetración grupal, la comunicación no es fluida, es más bien dar la información necesaria, resultado de un clima vertical y cerrado en donde no hay confianza ni apoyo mutuo entre las partes interrelacionadas.

La gestión escolar pretende la recuperación de políticas educativas desde las fuentes mismas del trabajo educativo, es decir, desde las escuelas, de sus maestros, alumnos y la comunidad escolar involucrada, quienes se conforman como los genuinos actores que fielmente pueden reflejar las condiciones de la educación y de sus metas.

Considero que estas funciones son las adecuadas para que la Escuela Secundaria y más que nada el directivo aplique y lleve a cabo la gestoría, pues forman parte del proceso administrativo.

En el siguiente capítulo se hace mención sobre la descripción de dicha escuela, la ubicación y antecedentes de la delegación donde se encuentra la Escuela Secundaria Diurna Teotihuacan No, 266, así como las características formales, los recursos tanto materiales como humanos de dicha escuela.

## **CAPÍTULO III**

### **LA DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No. 266 “TEOTIHUACAN”**

#### **3.1 Antecedentes de la Escuela Secundaria Diurna No. 266**

La Escuela Secundaria Diurna No. 266 “Teotihuacan”, se construyó por la necesidad de tener una secundaria en la colonia. El terreno donde ahora está la Secundaria era a finales de 1970. un foco de infección. Entonces los vecinos se dieron a la tarea de investigar quién era el dueño, pero el dueño no apareció. A partir de ese momento empezaron a tramitar ante las autoridades de la SEP que en la colonia María Esther Zuno de la Delegación Iztapalapa les pusieran una Secundaria en dicho terreno, todo esto sucedió en el año de 1979. En el mes de abril de dicho año les dieron las primeras aulas de la Secundaria que era de material prefabricado, desmontable.

Los primeros alumnos de la Secundaria 266, tomaban sus clases en el gimnasio de la Secundaria 118 “República Popular de China”, que se encuentran en San Lorenzo Tezonco, en el cual se formaron tres grupos de primero. El gimnasio estaba amplio y en ese mismo lugar, los padres de familia hacían sus juntas atendidos por la directora de ese entonces Carolina Juárez Rosas. La Escuela tuvo dos etapas de construcción.

Una vez que se empezó a construir la primera etapa, la Secundaria se trajo a los alumnos de la secundaria 118 “República Popular de China”. De ahí salió la primera generación, algunos salieron hasta de 18 años. La Secundaria fue inaugurada en 1983, en su primera etapa de construcción empezó a funcionar, se instaló la línea del teléfono, se compró podadora, un micrófono, entre otras cosas.

A un año de su inauguración, se convocó a un concurso para darle un nombre y un lema a la Secundaria, en este caso el lema: “Por la cultura hacia la libertad” y el nombre se dio “Teotihuacan”. De la primera generación 1980-1983 salieron tres grupos. A partir

de la segunda generación ya los grupos habían aumentado a 15 alumnos de cuatro de primer año, seis de segundo y cinco de tercero.

Durante los sismos de 1985, tuvieron que instalar más aulas prefabricadas a un lado del edificio y como carecía también de agua, se tomó la decisión de que los alumnos asistieran por horas cada tercer día, se alteraron los grados para que todos pudieran tomar sus clases y atrasarse lo menos posible.

A fines de 1985 se inició la construcción de la segunda etapa de la escuela, con tres inmuebles. Son los que actualmente ocupan los alumnos de 2° y 3er grado, así como los talleres y laboratorios. El tercer edificio es donde se encuentra la biblioteca, el salón de cómputo y las oficinas se localizan en la parte baja.

Para 1986 se acomodaron en aulas provisionales a los primeros años y en el edificio central a segundos y terceros, quitando las aulas prefabricadas del patio central. Las aulas provisionales quedaron como talleres.

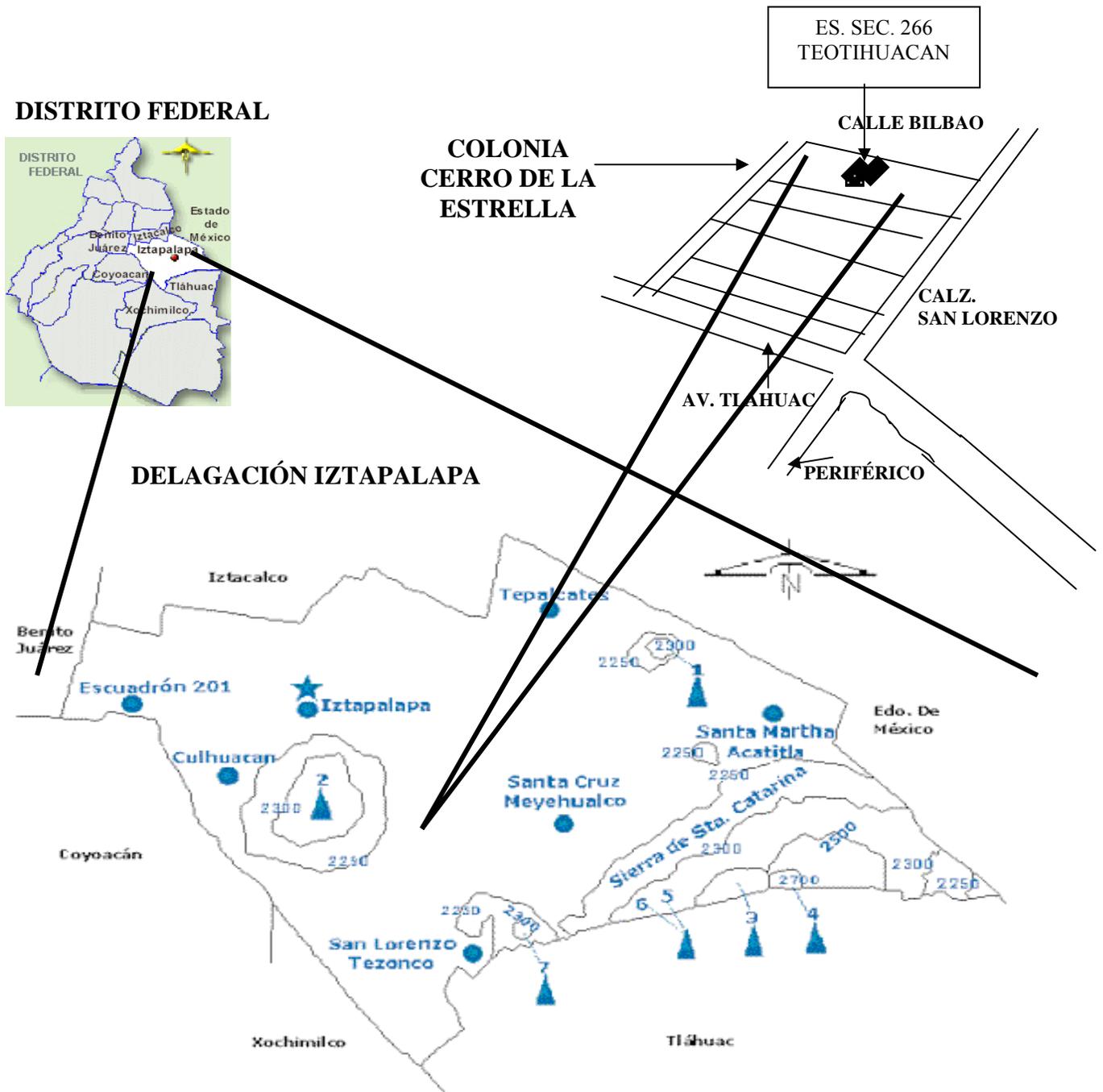
A finales de 1988 y principios de 1989 se retiraron las aulas prefabricadas restantes y en su lugar quedó lo que ahora es el área de educación física, la infraestructura ya casi estaba terminada en su totalidad, pero faltaba lo principal, el mobiliario.

Después de casi 10 años, el 9 de Diciembre de 1989, gracias a la lucha y esfuerzo continuos de los padres de familia, personal docente, administrativo y de intendencia se logró la entrega oficial de la segunda etapa de construcción de la Escuela Secundaria Diurna No. 266. "Teotihuacan".

En febrero del 2001 la Secundaria "Teotihuacan" obtuvo el primer lugar del concurso de Escoltas a nivel Iztapalapa y el primero de la región de San Lorenzo Tezonco.

### 3.2 Ubicación de la Escuela Secundaria Diurna No. 266

La Escuela Secundaria Diurna "TEOTIHUACAN" No. 266, se encuentra ubicada en la Calle Bilbao S/N y Bering, colonia Cerro de la Estrella, en la Delegación Iztapalapa.



### 3.3 Contexto geográfico y socioeconómico de la Delegación Iztapalapa

La Delegación Iztapalapa se encuentra al oriente del Distrito Federal, tiene una extensión de 105.8 km<sup>2</sup>, 7.5 % de la superficie del D.F. y su altura sobre el nivel del mar es de 2100 m.

Colinda: “al norte con la Delegación Iztacalco, al sur con las Delegaciones Xochimilco y Tlahuac, al oriente con el Estado de México, al poniente con la Delegación Coyoacán y al norponiente con la Delegación Benito Juárez. Sus principales elevaciones son los cerros de la Estrella, el Peñón Viejo o del Marqués y la Sierra de Santa Catarina, donde se encuentran los volcanes de San Nicolás Xiltepetl, Xoltepetl y el Cerro de la Caldera”<sup>46</sup>.

Por la Delegación atraviesa el Río Churubusco que al unirse con el Río de la Piedad (ambos actualmente entubados), forman el Río Unido. También la cruza el Canal Nacional, actualmente una parte descubierta y otra convertida en Calzada La Viga.

En este espacio se cuenta con realidades contrastantes, barrios y colonias que gozan de servicios públicos que las autoridades delegacionales les brindan con oportunidad, sin desconocer que también se enfrentan los rezagos sociales y marginación más profunda de la capital, pero que con acciones dinámicas y voluntad decidida se pretenden aminorar.

**Población:** “Según las cifras proporcionadas por el INEGI en el año 2000, Iztapalapa cuenta con el mayor número de población del Distrito Federal con casi 2, 000,000 de habitantes y con una densidad aproximada de 12,000 personas por kilómetro cuadrado. En términos de la población por sexo, el 49% corresponde a hombres y el 51% a mujeres. En lo que se refiere a la población por edades, el mayor rango está comprendido entre los 20 y 25 años de edad”<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> [www.iztapalapa.gob.mx](http://www.iztapalapa.gob.mx) *Monografía De La Delegación Iztapalapa Gobierno de la Ciudad de México*

<sup>47</sup> [www.iztapalapa.gob.mx](http://www.iztapalapa.gob.mx) *Monografía De La Delegación Iztapalapa Gobierno de la Ciudad de México*

La Delegación Iztapalapa esta dividida por 34 colonias y son: Asentamiento Ampliación Fuego, Nuevo Barrio De Guadalupe, Barrio San Antonio, Barrio San Lorenzo, Barrio San Simón, Barrio San Simón Culhuacán, Barrio Tula, Colonia 12 De Diciembre, Colonia Año De Juárez, Colonia Benito Juárez, **Colonia Cerro De La Estrella**, Colonia El Molino Tezonco, Colonia El Rosario, Colonia El Vergel, Colonia Fuego Nuevo, Colonia Granjas Estrella, Colonia Jardines De San Lorenzo, Colonia José López Portillo, Colonia La Esperanza, Colonia La Planta, Colonia Lomas De San Lorenzo, Colonia Lomas Estrella 1ª. Sección, Colonia Lomas Estrella 2ª. Sección, Colonia San Juan Xalpa, Colonia Valle De San Lorenzo, Pueblo San Andrés Tomatlán, Pueblo De San Lorenzo Tezonco, Pueblo De Sta. María Tomatlán, U.H. Mirasoles Vergel, Unidades I, Unidades II, Z.U.E. Estrella Culhuacán, Z.U.E. San Andrés Tomatlán y por último Z.U.E. Sta. María Tomatlán.

La Delegación Iztapalapa se encuentra dividida en siete secciones políticas oficializadas con los nombres de:

- Direcciones Territoriales, también cuenta con ocho Distritos Locales y cinco Distritos Federales.
- En cuanto al sector, Seguridad Pública se divide en nueve Zonas de Patrullaje.
- Su área es de 11,346 km. y su perímetro es de 147.71 Km. Contiene 182 colonias y 276 unidades habitacionales.

**Actividad Económica:** Los censos económicos reflejan la importancia de las manufacturas y del comercio en la Delegación. “Los establecimientos comerciales representan el 63% del total de empresas que ocupan el 42% de la mano de obra y aportan el 45% del valor agregado en términos reales”<sup>48</sup>.

En la actividad comercial del Distrito Federal, Iztapalapa realiza el 24% del comercio al mayoreo. Lo cual caracteriza a la jurisdicción como una zona especializada en comercio al mayoreo, como resultado indudablemente ligado a la presencia de la Central de

---

<sup>48</sup> [www.iztapalapa.gob.mx](http://www.iztapalapa.gob.mx) *Monografía De La Delegación Iztapalapa Gobierno de la Ciudad de México*

Abasto y la Nueva Viga. La dinámica del comercio muestra un comportamiento diferenciado entre comercio al mayoreo y menudeo.

Son significativas en la Delegación Iztapalapa algunas unidades de comercio y abasto: tomando como las más importantes "los tianguis" que son el sector más amplio por unidad, enseguida las concentraciones, mercados públicos, mercados sobre ruedas y por último la central de abasto.

**La Central de Abasto:** Considerada como el punto de encuentro entre productores, mayoristas, minoristas y consumidores de todo el país, al lado que acuden más de 250 mil personas diariamente para satisfacer los requerimientos demás de 20 millones de habitantes de la Zona Metropolitana. La diversidad de frutas, verduras, flores, hortalizas, abarrotes y carnes frías hacen de la Central de Abasto, que se extiende a 328 hectáreas, el más importante centro de comercialización.

**Mercado de pescados y mariscos La Nueva Viga:** Cuenta con 202 bodegas de mayoreo y 165 locales de tianguis. La Nueva Viga comercializa cerca del 60% de producción nacional de pescado con escama y un 60% de moluscos y crustáceos, así como otras especies de procedencia extranjera.

La población económicamente activa en Iztapalapa, tomando en cuenta de los 12 años en adelante, en 1990 era de 499,166 personas; de ellas 352,771 son hombres y 146,395 mujeres.

De la población ocupada y dividida en 3 sectores de actividades respectivamente (terciario, secundario y primario), "el que más sobresale es el comercio y los servicios con un 63.3%; le sigue con un 32.5% la minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad y agua y, construcción. Por último la agricultura, ganadería, caza y pesca con un 0.3% y sector no especificado con un 3.9%"<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> [www.iztapalapa.gob.mx](http://www.iztapalapa.gob.mx) *Monografía De La Delegación Iztapalapa Gobierno de la Ciudad de México,*

**Actividad Industrial:** Los establecimientos en la industria manufacturera por subsector de actividad, en *Iztapalapa*, que más destacan son los productos alimenticios, bebidas y tabaco; le continúan productos metálicos, maquinaria y equipo, incluye instrumentos quirúrgicos y de precisión. En tercer lugar la producción de papel impresas y editoriales, casi paralelamente con textiles, prendas de vestir e industria del cuero. Datos registrados para 1993 por el INEGI.

## **Educación**

En el Distrito Federal el porcentaje de la población con estudios de instrucción posprimaria ha aumentado a 64.6%; sin embargo este aumento no ha sido general para todo el Distrito Federal, *Iztapalapa* tiene un 57.7% que comparado con el 37.7% que tenía en el 2000, nos da una referencia considerable de quienes tienen educación posprimaria.

**Escuelas:** En la Delegación las escuelas cubren todos los niveles educativos; “el 38.6% corresponde al nivel preescolar y el 41% al de primaria. Respecto a los niveles profesional y medio superior se cuenta con 51 escuelas en la demarcación. Entre los que destacan la Preparatoria de Ciudad de México, el C.C.H Oriente, el Colegio de Bachilleres plantel 6 y 7. A nivel Superior la Universidad Autónoma Metropolitana y la Escuela Nacional de Estudios Superiores Zaragoza. El índice de aprovechamiento en primaria es del 96.1%, en secundaria 74.8%, mientras que un gran sector de éste nivel, tiene que abandonar su instrucción para integrarse al trabajo”<sup>50</sup>.

La proporción de centros particulares ha venido creciendo pero es importante destacar que la inmensa mayoría de los alumnos de *Iztapalapa*, realizan sus estudios en las escuelas federales, en sus diferentes niveles de educación.

---

<sup>50</sup> [www.iztapalapa.gob.mx](http://www.iztapalapa.gob.mx) *Monografía De La Delegación Iztapalapa Gobierno de la Ciudad de México.*

### 3.4 Características formales de la Escuela Secundaria Diurna No. 266.

Las características formales de la Escuela Secundaria Diurna No. 266 “Teotihuacan”, turno vespertino son las siguientes:

- ✱ Por su ubicación: **Urbana**.- se le denomina escuela urbana, a las situadas en comunidades de más de 3,000 habitantes y sean de organización completa.
- ✱ Por su estructura es una **Organización completa**.- Cuenta con los tres grado escolares.
- ✱ Por su turno de trabajo: **Vespertino**
- ✱ Por el sexo de los alumnos: **Mixta**.- Se imparte educación sin distinción de sexo.
- ✱ Por el sostenimiento: **Oficial**.- Esta sostenida íntegramente por el Gobierno del Distrito Federal.
- ✱ Por el tipo de educación que ofrece: **Básico**
- ✱ Por su **ubicación geográfica**: Zona Escolar Oriente
- ✱ Por su **clave**: 09DE54266P

### 3.5 Recursos de la Escuela Secundaria Diurna No. 256 “Teotihuacan”

El plantel cuenta con un director, un subdirector, 27 docentes por materia, 11 profesores de taller, 2 maestros en orientación Vocacional, 3 prefectos, una Trabajadora Social, una Controladora, un Coordinador de Laboratorio, 2 Ayudantes de Laboratorio, 3 profesores de Red Escolar, 4 secretarias, 4 trabajadores de apoyo, un velador y un conserje.

La mayoría del personal tiene como grado máximo de estudios licenciatura, además de contar con diversos cursos de actualización de la SEP, como de otras instituciones educativas como la UPN y la UNAM. El personal docente en general tiene más de 10 años de servicio en dicha escuela.

**DOCENTE**

1. Raúl Pérez Guerra
2. Eliberto Luna Coría
  
3. María Martha Durán Rodríguez
4. Alberto Rafael Hinojosa Patiño
5. María del Carmen Ortiz Galindo
6. Silvano Pérez Viveros
7. Obdulía Mendoza Hernández
8. Jaime Ramírez Bautista
9. Leticia Sánchez López
10. Carlos A. Velásquez Borjorges
11. Humberto Lemus Ortiz
12. Oscar David Téllez Pineda
13. Araceli Sánchez Rancel
14. José A. Domínguez Suárez
15. María Andrea Ayala Mato
16. Manuel Erasmo Iza Rosado
17. Adriana Cruz López
18. Mario Nori Mendoza Hernández
19. Ignacio Barrera González
20. Georgina Patricia Cruz Moreno
21. Yolanda Gómez Carbajal
22. Jorge Francisco Islas Vázquez
23. Francisco Andrade Martínez
24. Socorro Yolanda Vences Martínez
25. Gonzalo Ignacio Castillo Amescua
26. Alejandro Barrera González
27. Teresa Arenas Chino
28. Sergio Montiel Villa Fuerte
29. Porfirio Díaz Núñez

**FUNCIÓN**

- Director
- Subdirector
- MATERIA**
- Español
- Español
- Español
- Matemáticas
- Matemáticas
- Matemáticas
- Matemáticas
- Matemáticas
- Inglés
- Inglés
- Inglés
- Biología
- Biología
- Introducción a la Física y Química
- Física
- Física
- Física
- Química
- Química
- Coordinador de Laboratorio
- Red Escolar
- Red Escolar
- Ayudante de Laboratorio
- Ayudante de Laboratorio
- Civismo-Historia
- Civismo-Historia
- Civismo-Historia

30. Jaime Renteria Darcedana	Civismo-Historia
31. María Virginia Blanca González	Geografía
32. Francisco Javier Pulido Rosales	Educación Física
33. Andrés Méndez	Educación Física
34. Enrique Miranda Flores	Educación Artística
	<b>TALLERES</b>
35. Guillermo Jesús Hernández Ferrara	Artes Plásticas
36. Eliel Salinas Alcántara	Artes Plásticas
37. Georgina Gómez Buena	Corte Confección
38. María Araceli Torres Alfara	Corte Confección
39. María Isabel Martínez Cana	Dibujo Técnico
40. Martha Laura Esquivel Hernández	Electrotecnia
41. Catalina Velásquez Fonseca	Electrotecnia
42. Venancio Chávez Casimiro	Electrotecnia
43. Antonio Manuel Muñoz González	Electrotecnia
44. Jorge Carlos Reyes Salinas	Estructura Mecánicas
45. Rosa María Gómez Bueno	Taquimecanografía
46. Héctor Arturo Cerriteño Lemus	Orientación Vocacional
47. María de Jesús Ramón Pardo	Orientación Vocacional
48. Josefa Oliva Rivera Rosa	Prefectura
49. Irma Eustolia Hernández Ovviert	Prefectura
50. Victoria Lozano García	Prefectura
51. Isabel Portillo Hernández	Trabajo Social
52. Georgina Lorena Zamora Zamudio	Controladora
53. Ana María Cruz Torres	Secretaria
54. Raquel Gutiérrez Rojas	Secretaria
55. María Rosalinda Hernández Lozada	Secretaria
56. Concepción Arellano García	Secretaria
57. Catalina Cruz Tadeo	Personal de Apoyo
58. Columba Garcés Galindo	Personal de Apoyo
59. Juan Julián Jiménez	Personal de Apoyo

60. Gerardo Méndez Flores	Personal de Apoyo
61. Héctor Vera Morotla	Velador
62. Miguel Ángel Pérez Contreras	Conserje

La escuela atiende a una población de 392 alumnos matriculados en este último ciclo escolar, repartidos en cinco grupos, tres de cada grado como se observa en el cuadro:

#### **ALUMNOS**

<b>GRADO</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1°	5	30	28	31	30	29
2°	5	26	26	20	26	27
3°	5	25	25	24	25	20

Gran parte de la población estudiantil que acude a esta institución proviene de comunidades aledañas a esta colonia.

#### **Recursos Materiales**

La escuela cuenta con 15 aulas, una sala audiovisual con dos televisiones un DVD y vidiocasetera VHS, para un cupo aproximado de 50 personas, una biblioteca que tiene colecciones completas de libros de textos por asignaturas, enciclopedias, libros de literatura para apoyo a la asignatura de Español, una televisión y un DVD, posee 12 mesas y 24 sillas, en la pared hay un mural “Dios de la Guerra” elaborado por los alumnos del Taller de Artes Plásticas del turno vespertino del año pasado y un pizarrón. La Escuela cuenta con un Auditorio con capacidad para 60 personas, Servicio Médico. Hay tres laboratorios uno de Física, uno de Química y uno para Biología.

En el Laboratorio de Física y Química entran los alumnos de primer grado con las materia de “Introducción a la Física y Química” y los alumnos de segundo y tercero con las materias de Química y Física I y II y Educación Ambiental.

El turno vespertino hay cinco grupos de primero, cinco de segundo y cinco de Tercero, cada grupo de primero realiza sus prácticas una vez cada 15 días de la materia de Introducción a la Física y Química, los grupos de Segundo año realizan sus prácticas una o dos veces al mes de las materias de Química I y Física I y los de Tercer año realizan sus prácticas una o dos veces al mes de las materias de Química II y Física II, los materiales con los que cuenta el laboratorio de física y química son diferentes sustancias, 10 microscopios, entre otros.

Hay seis Talleres que son: Artes plásticas, Corte y confección, Dibujo técnico, Electrotecnia, Estructuras mecánicas y Artes plásticas. Los alumnos asisten a los talleres una vez por semana con una duración de tres horas. Cada salón de clases cuenta con una mesa, un pizarrón blanco y una silla para el maestro.

En la sala de Red Escolar (sala de cómputo) se cuenta con 22 computadoras, 22 sillas y 22 mesas para las computadoras, un pizarrón, una mesa y una silla para el encargado. Como vemos aparentemente la escuela tiene los recursos necesario para poder realizar la gestión escolar.

En el siguiente capítulo se presenta la investigación de campo, por medio de las encuestas aplicadas en la escuela, concentrando la información en gráficas, así mismo las características del Programa de Gestión Escolar y como se lleva acabo este programa en la Escuela Secundaria Diurna "Teotihuacan" No. 266.

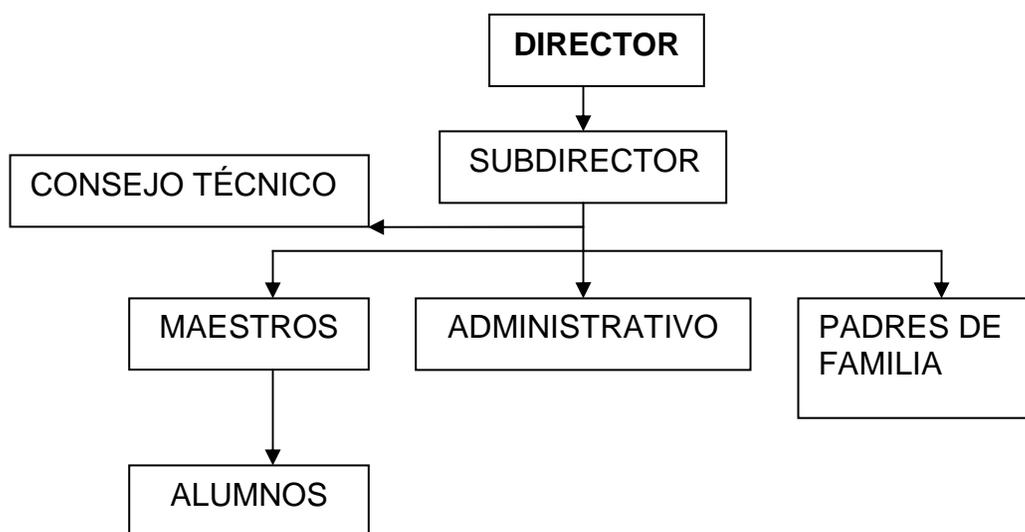
## CAPÍTULO IV

### LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA NO. 266

#### 4.1 La Organización dentro de la Escuela Secundaria No. 266

La escuela cuenta con una organización vertical (Ver organigrama 1) en la cual se encuentra el director como máximo representante de la institución pues éste es quien toma las decisiones de mayor importancia para la institución, posteriormente se localiza el subdirector quien es el encargado de coadyuvar al director en sus actividades cuando este no se halla en la escuela estos directivos cuentan con la ayuda del apoyo administrativo, también forman parte de la comunidad escolar los profesores y por último los alumnos de la misma.

**ORGANIGRAMA 1. DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA NO. 266**



Para la realización de las actividades al interior de esta institución escolar se organizan equipos de trabajo, estos son para el logro de dos objetivos, el de mayor importancia es el equipo de consejo técnico pues éste está constituido por el personal docente y

directiva de la institución con el propósito de realizar el Plan Anual de Trabajo y cronograma de actividades que se elaboran a lo largo del ciclo escolar.

El otro equipo de trabajo es por academia y este se conforma con los miembros de cada asignatura para planear su programa de actividades en el ciclo escolar a demás de tener reuniones cada dos meses para ver los avances del programa. A parte de organizarse en equipos de trabajo los docentes se organizan individualmente para la elección de material didáctico y presentación de los temas en sus clases dentro del aula de trabajo.

De tal forma, es posible observar en los primeros momentos de la organización escolar, por ejemplo al inicio de cada ciclo escolar, el director de la institución se debe reunir con el personal docente, a fin de tratar con tiempos medidos los aspectos y actividades a realizar en forma inmediata o a lo largo del ciclo escolar, como es de de diseñar estrategias y establecer recursos disponibles para el logro de objetivos, sin embargo en la Secundaria No. 266 efectivamente se llevan a cabo reuniones, pero las cuales carecen de sentido y direccionalidad, es decir, el director no lleva acabo una buena organización y las actividades se realizan nada más por respetar el reglamento que les manda la SEP.

Como vemos la organización escolar de la Secundaria No. 266, no ha logrado concretar lo que es una verdadera organización escolar, pues no hay duda de que en aquella escuela, existan profesores concientes y responsables del papel que juegan en el proceso de formación del alumno, pero en cambio hay otros profesores que no les importa y por su rebeldía hacen lo que quieren. Por otra parte la organización escolar correspondiente al personal administrativo se nota lenta, no porque la gente tenga desconocimiento de cómo hacer su actividad, sino por falta de personal administrativo.

Por otro lado, el número de personal administrativo es de una cantidad menor, y es por eso que el proceso de inscripción y cambios de alumnos a otros centros educativos se

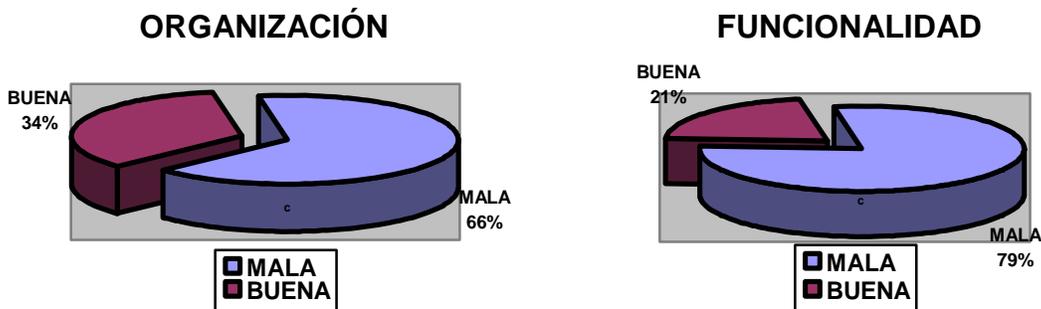
realiza lentamente, lo mismo que la entrega de credenciales para los alumnos, entrega de documentación al final del ciclo escolar que parece ser todo un ritual.

Dicho todo lo anterior, es posible afirmar que la organización escolar en la Secundaria analizada tiene un proceder ineficiente, es decir, que la actuación de los elementos involucrados en dicho quehacer es dispersa, lo cual se refleja en la funcionalidad de la institución.

De cualquier manera, es preciso recuperar las distintas percepciones de la organización respecto a quienes conviven laboral y académicamente ahí, por lo cual se hizo una entrevista con cuatro preguntas (ver anexo 1) que se les realizó a docentes, administrativos, padres y alumnos de la Escuela Secundaria No. 266.

Así tenemos que del total de maestros (38) 25 de ellos opinaron que la organización realizada por la dirección de la secundaria diurna No. 266 es mala, dado que a ellos no se les proporcionan los materiales para el cumplimiento de su trabajo y no les comunican actividades que deben de realizar . En cuanto al funcionamiento de esta, 30 docentes opinaron que es disfuncional, pues las actividades que ahí se desempeñan son visiblemente lentas e ineficientes.

### GRÁFICA DE OPINIONES QUE PRESENTA LA INOPERATIVIDAD DE LA SECUNDARIA No. 266 DOCENTES



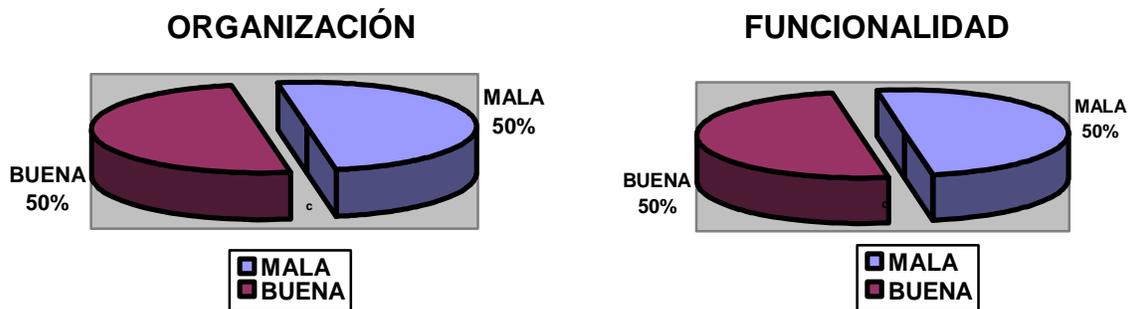
El 66% de los docentes opinaron que su organización es mala y el 79% concluyeron que la funcionalidad es también mala, esto que la organización escolar en la

Secundaria tiene un proceder ineficiente, es decir, que la actuación de los elementos involucrados en dicho quehacer es dispersa, lo cual se refleja en la funcionalidad de la institución.

Por otra parte, del personal administrativo se entrevistó a las 4 secretarias que laboran ahí, de las cuales 2 afirmaron que la organización de los directivos es buena, pues a ellas no les exigen demasiado como sucede en otras secundarias, en cuanto a las otras 2 secretarias piensan que la organización está mal, ya que regularmente el director no se encuentra, lo que provoca que muchos quieran delegar funciones; respecto al funcionamiento de la misma, 2 opinaron que esta institución funciona dentro de los parámetros que indica el director. (Ver gráfica)

### GRÁFICA DE OPINIONES QUE PRESENTA LA INOPERATIVIDAD DE LA SECUNDARIA No. 266

#### PERSONAL ADMINISTRATIVO

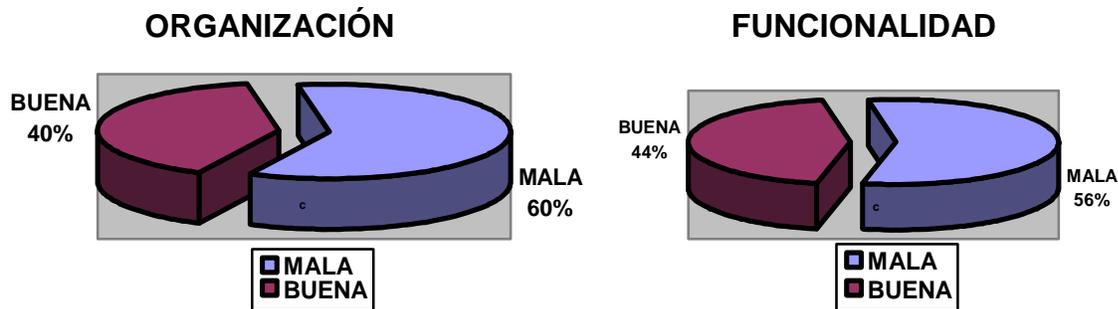


Como podemos observar, que el 50% del personal administrativo que fue encuestado contestaron que llevan una mala organización y una mala funcionalidad, esto implica que no hay un trabajo en equipo, para cual el director tiene que tener la disponibilidad para confórmalos y poder de esta forma trabajar para llegar a los objetivos establecidos y así tener una buena organización con su respectiva funcionalidad.

Finalmente 50 encuestados, 30 opiniones de padres y alumnos coincidieron que la organización de la escuela analizada es tendiente a mala, porque no se les exige el uniforme completo y no se les pide la credencial a la hora de ingresar al plantel, en cuanto al funcionamiento de la misma, 25 opiniones de los actores antes citados, dicen

que este se nota lento y por ende es malo, por que no se saben organizar y no hay comunicación con los padres y los alumnos.

### GRÁFICA DE OPINIONES QUE PRESENTA LA INOPERATIVIDAD DE LA SECUNDARIA No. 266 PADRES Y ALUMNOS



El 60% los padres y alumnos concluyeron que la organización que lleva la escuela es mala organización y el 56% opinaron que su funcionalidad de igual manera se desempeña, para poder tener una excelente organización y una buena funcionalidad, se tiene que realizar un equipo de trabajo, ya que cada miembro de la comunidad educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia), tiene sus propias necesidades, y por ende se obtienen mejores propuestas y conclusiones.

#### 4.2 Mecanismos de Evaluación del Programa de la Gestión Escolar en la Escuela Secundaria No. 266

Una vez analizada la información obtenida de la investigación, es posible el concebir un mecanismo de evaluación sobre la Gestión Escolar de la Secundaria Diurna No. 266 para el mejoramiento de dicha institución.

A partir de la gestión escolar de la secundaria No. 266, se propone que los procedimientos evaluatorios aquí expuestos se tendrán que instrumentar en función de las características y necesidades particulares de la Escuela Secundaria Diurna No. 266. Ello permitirá que dicho mecanismo se constituya, en una efectiva herramienta que

acompañe y garantice el mejoramiento y perfeccionamiento de los procesos de gestión, así como de los resultados escolares de dicha secundaria.

Existen dos tipos de evaluación: la formal y la informal. La primera se efectúa a partir de una metodología y de instrumentos sistemáticos diseñados por los actores locales y por las autoridades educativas. Por su parte, la evaluación informal es aquella basada en las intuiciones e impresiones que pudiera tener la comunidad en su conjunto, respecto al desempeño de la unidad escolar, es decir, que toda acción emprendida por ésta última, será objeto de opiniones y juicios de toda la comunidad escolar.

Al margen de esta tipología se concibe a la evaluación como el mecanismo que permitirá encontrar de manera precisa, las posibles situaciones que obstaculicen la modificación efectiva de los procesos de gestión en la Escuela Secundaria Diurna No. 266, en el capítulo I ya mencionado, recordemos que la evaluación “es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas con responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados ” <sup>51</sup>.

La investigación sobre gestión escolar presentada en dicha escuela, tendrá que hacerse acompañar de mecanismo que evalúe el liderazgo, la planeación y organización escolar, el trabajo en equipo, la participación de la comunidad escolar en los procesos de gestión, la infraestructura, los comportamientos y la agilización de procesos administrativos, todo lo cual analizado en función de los impactos que ello guarde para el mejoramiento y perfeccionamiento de los resultados escolares.

Cabe señalar que en esta tesis, la instrumentación de los mecanismos de evaluación es una parte sustantiva en el alcance de resultados, ya que “al parecer en el sistema de educación pública no hay mecanismos de evaluación continua y rigurosa sobre sus

---

<sup>51</sup> Stufflebeam, D. Evaluación Sistemática. Paidós. México. p. 183.

resultados. Por lo mismo, el sistema no produce información sistemática y adecuada para medir sus éxitos y fracasos”<sup>52</sup>.

La evaluación entonces, tendrá que constituirse en un elemento que descubra puntos débiles en los procesos de gestión, a fin de hacerlos perfectibles, traduciéndose ello, en mejores resultados escolares. Con ello no se pretende que dichos mecanismos se conviertan en auditorias, pues este término de entrada podría asustar a la comunidad escolar, ya que regularmente la evaluación se concibe más como un instrumento de control que como una vía que permitiera mejorar los resultados escolares.

Al interior de la Escuela Secundaria Diurna No. 266, se tendrán que instrumentar dos modalidades de evaluación: la interna y la externa. Dentro de la evaluación interna, se considera a la autoevaluación y la coevaluación (vistas en el Capítulo I) como estrategias que permitirá a los actores locales de la gestión escolar, evaluarse así mismos, y a su vez, compartir con el resto de los implicados en aquellos procesos, valoraciones en cuanto a sus desempeños.

Esto nos remitiría a considerar la posibilidad de que los profesores evaluarán el desempeño de directivos y éstos a aquellos al final de cada bimestre; ambas figuras a su vez, podrían ser evaluadas por el alumnado y la comunidad escolar en general, mediante cuestionarios anónimos, en los cuales se formulen preguntas cerradas. Este mismo instrumento podría ser utilizado en la coevaluación efectuada entre profesores y directivos.

En la evaluación al profesor se podrá comparar la valoración que al respecto haga el alumnado, el desempeño observado en el docente y los avances alcanzados en su materia. Es decir, la evaluación “ha de responder a los intereses y necesidades de quienes la patrocinan y de aquellos que están implicados en ella (alumnos, padres, profesores, etc.).”<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Guevara, Niebla, G. La catástrofe silenciosa. F.C.E. p. 17

<sup>53</sup> Montoya. J.J Monedero. *Bases teóricas de la Evaluación educativa*. Aljibe. España. 1990. p. 100

Un aspecto más a considerar, es el mecanismo de autoevaluación mismo que tendrá que ser propiciado y promovido por el director escolar, pues ello permitirá dar cuenta de la percepción individual que tiene cada uno de los actores educativos en su desempeño, valiéndose para ello de la comunidad escolar en general. Se privilegia así la autoreflexión y concientización, acerca de lo importante que es el desempeño individual en la persecución de mejores resultados escolares.

No obstante, la autoevaluación es una práctica condicionada por factores circunstanciales y personales, fundamentalmente, por el compromiso individual de cada uno de los actores que comparten los espacios del nivel analizado, por modificar conductas y procedimientos en aras de mejorar su desempeño.

Dentro del proceso de evaluación, se podrá ubicar tres momentos: el inicial ó diagnóstico en el cual se identificara situaciones rectificables, la continua, es decir, la que se realiza a lo largo de todo el ciclo escolar y la final aquella que da cuenta de los logros ó fracasos que haya tenido la gestión al final del ciclo escolar, en tal sentido, se estará valorando desempeños de alumnos, profesores, directivos, nivel de participación social y por supuesto de calificaciones y resultados globales en el rendimiento del alumnado, pues ello, es lo que constituye la parte medular de que la evaluación acompañe a la nueva gestión escolar.

A partir de considerar que la evaluación externa (Véase en el Capítulo I) es aquella formulada por especialistas en temas educativos y por las autoridades intermedias y centrales, los agentes encargados de efectuarla tendrán que poseer un alto sentido de ética profesional, siendo sus juicios o valoraciones muy objetivos y no inmiscuyendo en los mismos, simpatías o diferencias que pudieran tener con alguno (s) de los actores pertenecientes a la institución evaluada.

La evaluación externa tendrá que ser complementaria de la interna, pues ésta última podría caer en la autocomplacencia y con ello perder objetividad en sus valoraciones y sugerencias a la unidad misma. De lo cual se desprende el supuesto de que la

evaluación externa tendrá que ser imprescindible, pues ésta podría ser la más objetiva en sus apreciaciones, ya que sería efectuada por agentes externos a la escuela evaluada y por ende, no implicados en los procesos de gestión, pero sí comprometidos con el mejoramiento de los mismos.

En este mismo orden de ideas, se propone también una interacción periódica entre evaluadores internos y externos a fin de tener una idea más acabada de la situación que guarde la escuela analizada; sustentando así, las medidas tomadas para el mejoramiento escolar. Las reuniones entre ambos tipos de evaluador.

Pretendiendo cubrir todos los espacios se propone a la metaevaluación como un mecanismo que permita evaluar a los evaluadores respecto a sus criterios, técnicas y procedimientos que hayan utilizado, así como los reportes y conclusiones emitidos por aquellos; todo lo cual tendría que ser revisado y confrontado con la percepción que tengan los actores de la gestión escolar en la escuela.

La metodología o formas de aplicar a la evaluación continua, se podrá dar a partir de la instrumentación de una serie de procedimientos que reconocieran en un principio contextos socioeconómicos diferenciados, pudiendo ello, dar cuenta de los factores internos-externos que influyen en los procesos de gestión en dicha escuela.

Por tal razón, se tendría que hacer un diagnóstico general de la situación en que se encuentre la institución, detectando así, los aspectos que tendrían que evaluarse y por ende corregirse. El establecimiento de instrumentos e indicadores se tendría que insertar en función del rubro específico que se fuera a evaluar, se podría hacer un listado de estrategias, que permitieran optimizar los recursos e instrumentos que se fueran a utilizar; las estrategias tendrán que ser seleccionadas a fin de elegir las más adecuadas de la escuela.

Un recurso más a utilizar sería la minuciosa observación a los procesos de gestión, la cual tendrá que dar como resultado la posibilidad de prever cualquier situación que

pudiera ser incongruente con el modelo propuesto, por ende, se podrían hacer modificaciones en la gestión escolar, de acuerdo al comportamiento que vaya presentando, en otras palabras, en la medida en “que se posea un conocimiento preciso de la situación en que esta se encuentra para tomar decisiones de mejora... cualquier disfunción que surja podrá corregirse cuando aún sea posible”.<sup>54</sup> Permitiendo al final de cada ciclo escolar, comparar de manera efectiva lo planeado con los logros escolares alcanzados.

Sería interesante considerar la posibilidad de que la observación se utilice con la intención de comprobar si el desempeño continuo de los diversos actores corresponde con lo planeado inicialmente, es decir, se verificaría el nivel de compromiso que hayan adquirido la comunidad escolar de la Escuela Secundaria Diurna No. 266 de tal forma, se podría conocer el impacto que dicho aspecto guarda con el éxito obtenido en el mejoramiento y perfeccionamiento de los procesos de gestión y los consecuentes resultados escolares.

Se plantea también, el uso de cuestionarios que podrían ser aplicados a la comunidad escolar, principalmente al alumnado y padres de familia, buscando con ello conocer el nivel de liderazgo alcanzado y los impactos que esto pudiera tener en el mejoramiento de los procesos administrativos y en general del desempeño de la Escuela Secundaria Diurna No. 266. Estos cuestionarios, tendrían que ser diseñados a partir de las necesidades particulares que tengan los actores involucrados en los procesos de gestión; en tal sentido debemos tener presente que “las personas no son exactamente medibles ni cuantificables y por lo tanto, habría que trabajar con la mayor exactitud posible, con el mayor rigor del que somos capaces, pero sin pretender constreñir el desarrollo educativo-pedagógico a modelos exclusivamente matemático-estadísticos”.<sup>55</sup>

El mejoramiento y perfeccionamiento de los resultados escolares, apuntalado por el proceso de evaluación, estaría enmarcado por la observación, las entrevistas, la

---

<sup>54</sup> Antonia Casanova. La evaluación; garantía de calidad para el centro educativo. Edelvives. España. 1992. p. 27

<sup>55</sup> Casanova, María A. La evaluación educativa. SEP. p. 56

recopilación de juicios cualitativos y los cuestionarios principalmente, todo lo cual tendrá que ser sistematizado y analizado a fin de poder contar con ideas claras y precisas para la instrumentación de medidas que permitan corregir distintas situaciones de la escuela.

Habiendo mencionado diversos mecanismos de evaluación se podría establecer algún tipo de triangulación metodológica que enriqueciera la exactitud de los procedimientos a utilizar. Así se considerara a la observación, la entrevista o cualquier otro tipo de instrumento que de manera conjunta permitiera:

- “- Definir el objetivo general que se pretenda alcanzar.
- Formular indicadores para valorar procesualmente el camino hacía ese objetivo.
- Determinar la distancia entre el indicador y la realidad”.<sup>56</sup>

En suma, tanto la evaluación interna como la externa se tendrá que enfocar en lo sucesivo a tres rubros específicos: avances escolares del alumnado, desempeño docente y liderazgo del directivo; una vez concluida la evaluación a lo antes señalado, se tendrá que formular reportes cuyos destinatarios serían: las autoridades educativas y la comunidad escolar. Dicho documento deberá contener el estado general que guarda la institución convirtiéndose así, en un sólido instrumento para la adecuada toma de decisiones, así mismo estos reportes se podrá utilizar como argumentos que pudiera hacer la Escuela Secundaria Diurna No. 266 a las autoridades educativas, respecto al apoyo de infraestructura que fuera necesario.

Los resultados de ambas evaluaciones (interna y externa), se tendrán que dar a conocer mediante un lenguaje claro y preciso con una estructura simple que pueda entender cualquier actor educativo que lo consultase; al final del mismo se tiene que incluir un apartado de sugerencias o propuestas a los evaluadores, pues ello justamente permita cumplir con una de las finalidades de tal proceso: tener apertura a las demandas de la comunidad escolar en general, de mejorar los procesos de gestión y con ello los resultados escolares en el nivel analizado.

---

<sup>56</sup> Casanova, Maria A. La evaluación educativa. S.E.P. p. 56

La entrega de resultado de la evaluación se debe presentar fundamentalmente en dos momentos del ciclo escolar: al principio y al final, pues ello dará la posibilidad de dar a la evaluación una óptima... “utilidad: que resulte informativa, oportuna y capaz de influir... que tenga factibilidad: es decir que la evaluación se realice en un ambiente natural y no de laboratorio”<sup>57</sup>, en el cual salgan a relucir los problemas escolares a tratar y solucionar.

Los mecanismos y procedimientos aquí propuestos, persiguen que la evaluación se convierta en la herramienta para el mejoramiento y perfeccionamiento de la gestión escolar en el nivel secundaria, en tal sentido ello debe ir acompañado del apoyo proporcionado por las autoridades educativas, respecto a proporcionar los recursos técnicos pertinentes para lograr dicho objetivo. Es importante mencionar que en su ejercicio, la evaluación deberá tener una visión multidimensional pasando de ser un requisito burocrático a una actividad reflexiva y correctiva de los procesos a los cuales se aplique.

### **4.3 El Proceso administrativo aplicado al Programa de Gestión Escolar en la Escuela Secundaria Diurna No. 266**

Para poder lograr una buena organización, se necesita del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, control y su gestión. Con esto la institución esta dotada de las herramientas para poder coordinar las acciones y los recursos que le contribuirán a lograr su objetivo con los mejores resultados.

#### **4.3.1 Planeación**

Cuando hablamos de planeación la asociamos con términos como el siguiente: “La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc.,

---

<sup>57</sup> Antonia, Casanova. La evaluación garantía de calidad para el centro educativo. Edelvives. España. 1992. p. 40

necesarias para su realización”.<sup>58</sup> Teniendo en consideración la interrogante que ya mencione ¿Qué se va hacer?.

Y de alguna manera dentro de la escuela secundaria podría ser entendido y realizado de esta forma, sin embargo, dentro del Programa de Gestión Escolar esto no es algo tomado como un conjunto de pasos a cubrir.

Pues dentro del Programa en esta etapa de planeación se plantea la realización del Proyecto Escolar como una herramienta en la cual se involucran todos los actores participantes con el propósito de fortalecer la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Así que el “Proyecto escolar es un instrumento de planeación del trabajo de una escuela; constituye una propuesta elaborada por el conjunto de profesores de un plantel, bajo la coordinación del director, que aspira a responder a sus necesidades e intereses a través del diagnóstico de sus problemas y el diseño de estrategias adecuadas a cada contexto particular, manteniendo como referencia el propósito fundamental de la institución.”<sup>59</sup>

Sin embargo, en la Escuela Secundaria Diurna No. 266, se sigue teniendo la visión de que todas las escuelas tiene las mismas condiciones, por tanto la planeación y su herramienta derivada de esta, es el Plan Anual de Trabajo, tienen las mismas características que cualquier otro en este nivel educativo.

Pues bien la planeación dentro de dicha escuela, comienza con la realización de una reunión de consejo técnico, dentro de esta se efectúa un diagnóstico y es a partir de este que se realiza la selección de actividades a efectuar durante el ciclo escolar vaciándolas en el Plan Anual de Trabajo, este se elabora con la colaboración de todos los docentes y directivos.

---

<sup>58</sup> Agustín Reyes Ponce. *Administración de empresas Teoría y Práctica* 1ª Parte. México Limaza p.61.

<sup>59</sup> Fondo Mixto De Cooperación Técnica Y Científica México – España. *La Gestión Escolar En La Escuela Primaria*. p.26

Parece que las actividades no han cambiado y se mantienen, puesto que se realiza el Plan Anual de Trabajo como si en este se enmarcarán los pasos que habrán de seguir como experiencias pasadas y no adoptan nuevas estrategias y sólo tratan de tener una continuidad en las actividades como lo hacían antes.

Además del Plan se elabora un cronograma de actividades docentes en el cual se organizan reuniones por academia cada dos meses a lo largo del ciclo escolar, marcando también las actividades de mayor importancia y los festivales. Es a partir de este que se construye la selección de temas clasificándolos y teniendo una jerarquía de los mismos.

Todo esto se ve como un conjunto de pasos para una receta sin ponerle la atención debida. Ya que lo ven como un trámite más o como una formalidad.

Uno de los propósitos de la planeación es establecer objetivos, metas, políticas, programas, presupuestos factibles y viables que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y que regulen la adquisición, uso y disposición de los recursos. Una vez elaborado el Plan Anual de Trabajo se pasa a la siguiente etapa del proceso en la cual se habrá de lograr lo expuesto durante el ciclo escolar en curso.

#### **4.3.2 Organización**

Durante la planeación marcada por el Programa de Gestión Escolar se asignan teóricamente los recursos y las actividades o responsabilidades a cada uno de los actores interesados, como si fuera el Proyecto Escolar una especie de guía en la cual los profesores y el director se pueden orientar para obtener mejores resultados o solucionar efectivamente cualquier problema que ya se haya previsto en la planeación.

Una estrategia que se maneja como algo esencial es el trabajo en equipo, para lo cual los profesores y el director deben de tener la disponibilidad para conformarlos y poder

de esta forma trabajar a favor de un objetivo común, este consiste en la mejora de la calidad de la educación impartida en la institución.

Por otra parte en las instituciones de educación secundaria la organización se puede entender de la siguiente manera:

“La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”<sup>60</sup> . Para lo cual se deben de preguntarse ¿Cómo se va hacer?.

Se organizan a partir de reuniones de consejo técnico y por academia conformadas por equipos de trabajo. Dentro de cada una de estas reuniones se realizan distintas actividades como lo son las siguientes:

La inscripción de los estudiantes, el diseño del plan anual de trabajo y el programa que seguirán cada uno de los profesores, como la realización de los distintos festivales y la conclusión del año escolar entre otros.

Para el logro de estas actividades los docentes y directivos se valen de la integración de equipos de trabajo, el de mayor importancia se puede decir que es el de Consejo Técnico encargado de las actividades que engloban a todo el personal. Siguiendo el cronograma de actividades realizado durante la planeación.

Se ha tratado de abordar el objetivo de la institución sin compartir la importancia del objetivo para que de esta manera sea común a toda la comunidad docente.

También en las reuniones de academia realizadas por los miembros de la misma asignatura como lo son la de español, matemáticas, etc. Se organizan las distintas actividades marcadas por el programa de cada materia haciendo una especie de reporte de lo realizado hasta el momento. Sin tener que interactuar con los demás

---

<sup>60</sup> Agustín Reyes Ponce. *Administración de empresas Teoría y práctica* 1ª Parte. México Limaza. p.62.

integrantes de las distintas academias y mucho menos dar información ha cerca de los avances de la educación de los jóvenes. Hay otras formas que los profesores se pueden organizar es individualmente pues de esta forma cada uno elige el material didáctico a utilizar y la manera en como se abordarán los temas y la secuencia entre estos.

### **4.3.3 Dirección**

En esta etapa, dentro del Programa de Gestión Escolar se encuentra la orientación de los profesores en el Proyecto Escolar con ayuda de la conformación de equipos de trabajo se llega a la toma de decisiones participativa y democrática, logrando así una mejor solución al problema.

Pero dentro de las escuelas secundarias la dirección es: “Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”<sup>61</sup>. En esta etapa se debe de ver que se haga.

Para dicha dirección se conforman equipos de trabajo los cuales se encargan de coordinar o repartir las actividades dentro de las juntas de consejo técnico, igualmente se atienden los asuntos globales de la institución dentro de los tiempos marcados. Además de la conformación de ciertos equipos o comisiones especiales encargadas de ver los avances de los proyectos implementados.

Al observar el seguimiento y la vigilancia de los avances se realiza con las juntas periódicas dentro de la institución en un tiempo de dos meses, esto es para vigilar el avance alcanzado o en su defecto los obstáculos presentados en este periodo verificando el cumplimiento o incumplimiento de las metas dentro del plan anual de trabajo y el programa de cada academia.

---

<sup>61</sup> Agustín Reyes Ponce. *Administración de empresas Teoría y práctica* 1ª Parte. México Limaza. p.62.

Se da un reporte y es a partir de este que el director es quien toma las decisiones al respecto. Esto resulta contradictorio para los docentes quienes son responsables de vigilar o realizar el diagnóstico por lo cual el compromiso de los docentes va decayendo al igual que su interés por realizar mejor su trabajo al momento de conformar equipos de trabajo.

A pesar de tener información obtenida de las juntas se deja fuera a una parte importante de la comunidad escolar, los padres de familia y por consiguiente a los alumnos, puesto que no se les informa al respecto y menos se les permite participar en la toma de decisiones, esto limita la autonomía de la institución por la administración tradicionalista y la autoridad vertical que se encuentra dentro de la institución. Puesto que no se interactúa formalmente con el medio ambiente.

#### **4.3.4 Control**

Dentro del Programa de Gestión Escolar se establece la necesidad de crear mecanismos de evaluación, esto es para la formación de bases para que la futura planeación sea completa y efectiva, teniendo en consideración experiencias pasadas. Esto se puede definir como la cuarta etapa del proceso administrativo entendido de la siguiente forma: “El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”<sup>62</sup>. En esta fase se debe de poner atención a la parte de ¿cómo se ha realizado?

Como ya se mencionó sería una gran ventaja el saber en que punto de la planeación al llevarla a cabo en comparación con la dirección no funcionó y darle una pronta solución, sin embargo, en esta fase es poco lo que se ha hecho puesto que no se han establecido mecanismos de evaluación más que las juntas antes mencionadas, en las cuales sólo se establece un reporte pero no una solución inmediata.

---

<sup>62</sup> Agustín Reyes Ponce. *Administración de empresas Teoría y Práctica* 1ª Parte. México Limaza. p.62.

Por tal motivo quizá los integrantes de la institución estén de acuerdo en la realización de un cambio dentro de la gestión de la institución que les permita adentrarse más en la gestión y tener una mayor participación y compromiso renovando así su interés y compromiso.

#### **4.4 Características de las Escuelas Secundarias incorporadas al Programa de Gestión Escolar.**

Las escuelas secundarias incorporadas al Programa de Gestión Escolar se caracterizan por tener una organización horizontal en la cual todos los participantes tienen el mismo estatus, es decir; que el director, subdirector, administrativos, profesores y alumnos son igualmente importantes para la toma de decisiones, pues estas repercuten en todos ya sea de manera directa o indirecta.

Un factor importante es el de tomar a los alumnos en cuenta para esta actividad al igual que a los padres de familia pues se consideran a todos los integrantes antes mencionados como parte de la comunidad estudiantil o escolar y son tomados en cuenta como tal.

Con esta organización los directivos adoptan un ejercicio altamente profesional y cuentan con una gran apertura institucional que permite las relaciones con los padres de familia.

El desarrollo de las actividades dentro de estas instituciones son realizadas a partir de la conformación de equipos de trabajo, los cuales están constituidos por directivos (director o subdirector), maestros sin importar que sean de distintas academias, alumnos de los distintos grados y padres de familia. Dentro de estos equipos de trabajo se consideran todas las opiniones y sugerencias para la mejor solución de problemas. En los equipos de trabajo unos de los objetivos importantes es la creación del Proyecto Escolar.

Además de establecer sistemas de evaluación que les permiten evaluar el desempeño que se tiene en el ciclo escolar y tener antecedentes para pensar en mejoras institucionales para el aprendizaje de los alumnos.

#### **4.5 La evaluación del Programa de Gestión Escolar dentro de la Escuela Secundaria No. 266**

Para saber más a ciencia cierta cual es el grado de conocimiento del Programa de Gestión Escolar de los integrantes de la Escuela Secundaria Diurna No. 266, se elaboró un cuestionario para diagnosticar el contexto del Programa de Gestión Escolar (Ver anexo 2).

Se puede decir que los únicos que conocen el Programa de Gestión Escolar es el director y subdirector, además, de uno que otro profesor interesado en el tema. Esto se debe a la falta de comunicación y confianza entre los profesores de la institución y su directivo. (Ver anexo 3).

Por lo tanto este es un obstáculo para alcanzar buenos resultados, otro más es la falta de difusión acerca del Programa y al interior de la institución así como dar a conocer las ventajas que este traería a la institución como ejemplo sería la autogestión de la institución, la participación colectiva y democrática, la organización horizontal entre otras.

Estos impedimentos limitan la decisión de aplicar cualquier programa en la institución y en este caso fue el Programa de Gestión Escolar uno de ellos, además de no estar totalmente convencidos con los cambios, pues el más afectado sería el director quien deberá tener mayor apertura al cambio y tendrá que aceptar la opinión de sus compañeros como la propia.

Por lo cual en esta institución se puede contemplar una organización vertical en donde el máximo representante es el director y sus indicaciones son las únicas que valen en

cuestión de la administración o gestión por lo cual es el quien toma las decisiones que afectan a los demás integrantes de la institución, es decir, los docentes, estudiantes y padres de familia.

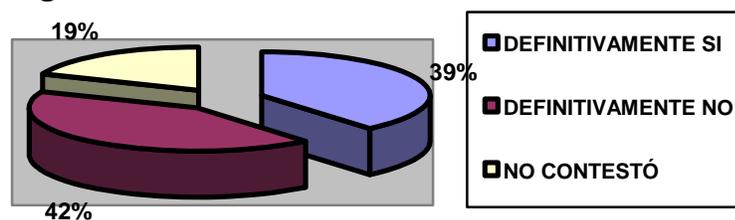
Hablando de los padres de familia dentro del Programa se marca la participación de los padres de familia y alumnos, en cambio en la escuela a estos se les deja al margen del asunto y quizá sólo comunicándoles algunos asuntos, no todos.

Pues no se les deja participar y en gran medida ellos no lo exigen. Pues este tipo de administración es aceptada debido a que desde hace muchos años atrás a sido utilizada y ha tenido resultado tan es así que han permanecido funcionando, pero no se han actualizado o creado nuevas estrategias que les ayuden a mejorar su gestión.

Tal vez este tipo de gestión tradicional provoca un desaliento para que algunos de los docentes piensen que la gestión sólo es realizada dentro de el área directiva y por tal motivo no se adentran en el tema ni en su compromiso con la educación.

A continuación se presentan las gráficas que arrojaron el análisis de la evaluación del Programa de Gestión Escolar en la Escuela Secundaria Diurna No. 266I

### ¿Conoce el Programa de Gestión Escolar?



El 39% del personal (director, docentes, personal administrativo, etc.) encuestado respondió definitivamente sí

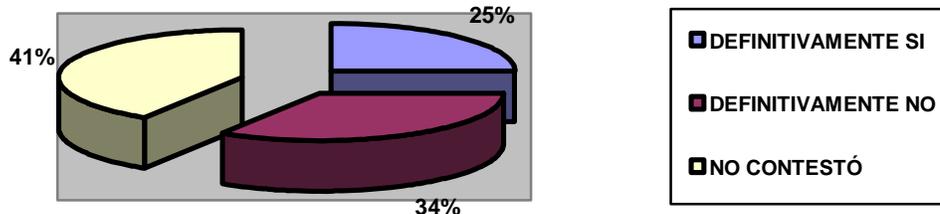
El 42% contestó definitivamente no

El 19% no contestó

Para dar un total del 100%

Como podemos observar, la mayoría de los encuestados contestaron que no conocen el Programa de Gestión, esto se debe a la falta de comunicación que no tiene el personal directivo con la comunidad escolar, si todos conocieran el Programa, como lo indica la antología de gestión y los formatos de oficios en general, que les da la SEP, se llevaría acabo la gestión escolar en la escuela.

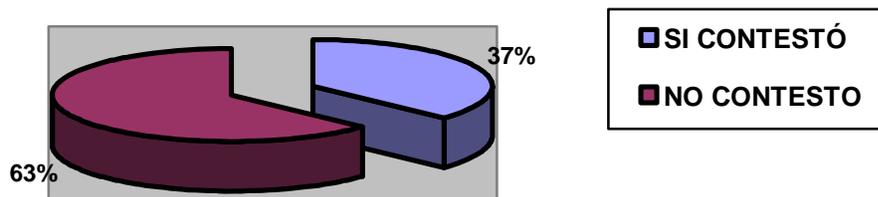
**¿Existe alguna dificultad al implementar el Programa de Gestión Escolar?**



El 25% del personal (director, docentes, personal administrativo, etc.) encuestado respondió definitivamente sí  
 El 34% contestó definitivamente no  
 El 41% no contestó  
 Para dar un total del 100%

El 34% contesto que si hay un poco de dificultad al implementar el Programa, por lo mismo que la mayoría del personal desconoce de dicho Programa. Si se implementara bien el Programa de Gestión los problemas que existen en la Escuela Secundaria Diurna, se resolvería con la participación de los alumnos, maestros, padres de familia y directivos, concentrando todas sus ideas en un plan de trabajo o proyecto escolar, que logrará la transformación educativa de la escuela.

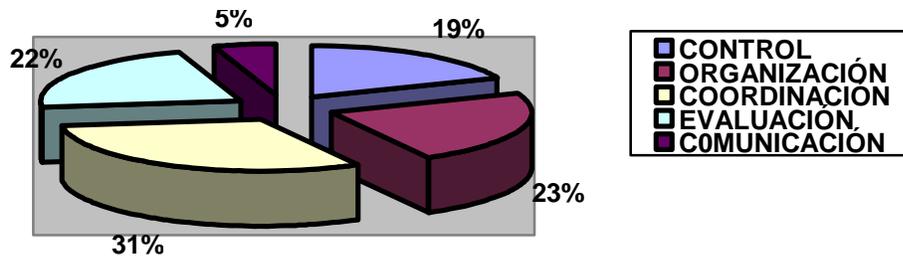
**¿Cuáles han sido los cambios que se han experimentado con la aplicación del Programa de Gestión Escolar?**



El 37% del personal (director, docentes, personal administrativo, etc.) encuestado sí contesto  
 El 63% no contestó  
 Para dar un total del 100%

Se constató que mediante la aplicación de la gestión escolar, se pueden detectar las necesidades y problemas de la Escuela Secundaria Diurna, pero otra parte de los encuestados contestó que la aplicación de la gestión escolar se hace a partir de las necesidades y problemas que existen.

**Desde su punto de vista, ¿cuáles son las características del Programa de Gestión Escolar?**

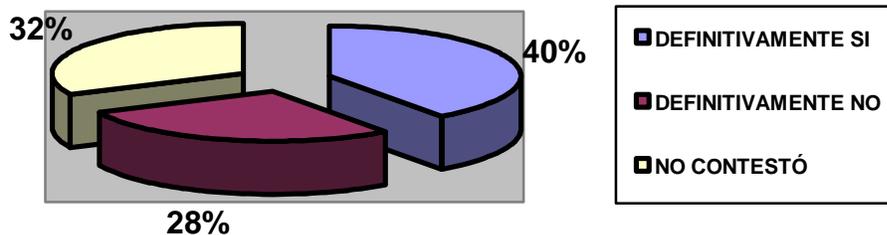


En esta pregunta, de las cinco opciones se pudieron escoger más de una, motivo por el cual el concentrado de la información aparece en porcentajes más altas dichas opciones, teniendo entonces:

- El 19% de los encuestados respondió **control**
- El 23% contestó **organización**
- El 31% contestó **coordinación**
- El 22% contestó **evaluación** y
- El 5% contestó **comunicación**.

Se constató que no todos los que laboran en la escuela conocen todas las características, dándoles mayor importancia a las más conocidas como son la coordinación, la organización y la evaluación de las tareas que se realizan en la Escuela Secundarias Diurna.

**En que aspecto han contribuido el programa de Gestión Escolar, tanto nivel de la escuela, de los maestros, de los alumnos y directivos.**



- El 40% del personal (director, docentes, personal administrativo, etc.) encuestado respondió definitivamente sí
- El 28% contestó definitivamente no
- El 32% no contestó
- Para dar un total del 100%

El 40% opinó que el programa ha contribuido a la escuela poco a poco, como vemos la gestión escolar es la forma en que la comunidad escolar puede participar para el logro de los propósitos con una visión a futuro, que conlleva a saber hacia dónde nos encaminamos, qué queremos lograr en el mediano o largo plazo y en esta forma se asume una realidad determinada con aciertos y problemas. Por lo tanto es indispensable para conocer las deficiencias y eficiencias del mismo, ya sea para continuar con el mismo proyecto, mejorarlo o cambiarlo.

La intención primordial de las 5 preguntas aplicadas al personal que labora en la Escuela Secundaria No.266, en el cuestionario, fue conocer si tenían conocimiento sobre el Programa de Gestión Escolar, cuales son sus ventajas y desventajas, los cambios que ha tenido en la escuela los cuales fueron de mucha ayuda para poder evaluar dicho programa dentro de la escuela.

## CONCLUSIONES

El enfoque de este trabajo al que se ha llamado “Evaluación en la gestión escolar en educación secundaria,” ha permitido identificar las principales causas que provocan el fracaso de la gestión escolar por falta de una evaluación en la institución de dicho nivel educativo.

Los ejes temáticos sobre los cuales ha girado este análisis, han sido fundamentalmente dos: 1) La evaluación y sus elementos y 2) La gestión escolar dentro de la secundaria No. 266.

En un primer momento concluyo sobre el proceso de evaluación que constituye un eslabón importante en la relación que se establece entre los recursos humanos y el que planifica, organiza, dirige y controla el proceso laboral y educacional.

Una vez analizado los conceptos de los diferentes autores destacados, se puede concebir a la evaluación como: un proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos. La evaluación es en sí misma una actividad desarrollada por el hombre que refleja la peculiaridad específica de la forma superior de la misma, consistente en la transformación consciente del medio, posee un carácter social y está determinada por las condiciones sociales en que se enmarca.

La tipología de la evaluación expuesta presenta claramente las virtualidades que ofrece la evaluación desde diferentes enfoques o perspectivas, y en su aplicación del quehacer diario. Pueden darse mezclados algunos de los tipos descritos en esta investigación y, sobre todo, se conjuga su funcionalidad para conseguir la meta común, la mejor formación de la gestión.

Por otra parte, los procesos de evaluación educativa en nuestro país al igual que en muchos países del mundo, se han desarrollado con gran importancia en las últimas décadas.

La evaluación regularmente ha sido parte fundamental de la planeación educativa; sin embargo, no es sino al final de los años ochenta en México, cuando adquiere dimensiones de relevancia especial, ya que surge como instrumento para mejorar la calidad del sistema escolar.

Debemos recordar que algunas evaluaciones de la Educación Básica se han utilizado en nuestro país para fines distintos, para hacer comparaciones de consumo interno y no por ello están mal realizadas. Algunas evaluaciones cumplen perfectamente el propósito para lo que fueron construidas.

Como vemos a la fecha no han tenido el impacto ideal para los distintos actores de la educación. Pero hay que dejar en claro que es necesario realizar estas evaluaciones para tener un diagnóstico más amplio de cómo se encuentra la educación en México y como ha ido evolucionando a través de la historia.

Debido a esta situación en México se establecieron plataformas, condiciones y procesos para propiciar una cultura de la evaluación, sin embargo, en la actualidad no se ha desarrollado porque todavía existe el miedo a la evaluación.

En un segundo momento concluyo que la gestión, se ha intentado plantear la necesidad de articular los elementos como la planeación, organización, dirección, control y las habilidades que debe tener un gestor como liderazgo, delegación de funciones, motivación, comunicación, resolución de conflictos y el trabajo en equipo, que todo esto abarca la gestión para llegar a fines u objetivos determinados.

La gestión educativa por su parte, se refiere a la conducción y dirección del sistema educativo nacional, involucrando a las políticas educativas como parte fundamental del desarrollo de la educación. La gestión educativa, es vista a nivel macro, es decir, todo aquello que toma en cuenta el gobierno federal, para impulsar la educación en el país.

La gestión escolar es un concepto moderno, tiene que ver con la reestructuración de los sistemas de educación. Para esto requiere un equipo directivo que sea participativo, con liderazgo y que se vincule con la toma adecuada de decisiones en su nivel tanto local como escolar para llegar al quehacer central que es el de formar a los alumnos.

El directivo escolar es un líder formal, debe poseer distintas habilidades directivas; además de tener información sobre los grupos existentes en la comunidad escolar, así como ganarse la aceptación de la misma. Su papel principal es el de articulador y enlace entre las diversas instancias, como lo es la Secretaría de Educación Pública.

La reorganización de las instituciones es algo difícil de consentir, debido a que es algo nuevo. Por lo que al crearse el Programa de Gestión Escolar se piensa como una política educativa que brindará a las escuelas de toda la República los elementos para lograr la reorganización necesaria de éstas; teniendo a su alcance la autonomía suficiente para lograr mejores resultados y así cumplir satisfactoriamente su objetivo.

Pero a pesar de esta estrategia realizada para mejorar las funciones de las instituciones y por consiguiente la mejoría en la atención de los estudiantes se encuentra dentro de la institución que a pesar de ser conocido el Programa de Gestión Escolar por el director y el subdirector no es difundido entre el personal y en consecuencia no es aplicado en la Escuela Secundaria Diurna No. 266.

Con el Programa de Gestión Escolar se pretende combatir las deficiencias del Sistema Educativo tradicional, esto se puede ver al comparar las preguntas propuestas por éste, con lo que se aplica en la institución en la cual se realizó el estudio de caso.

Dentro del Programa de Gestión Escolar encontramos que se habla de una organización horizontal, sin embargo, en la escuela secundaria se encuentra una organización vertical, debido a que los participantes se muestran más cómodos asumiendo un papel con poca responsabilidad pues esto cambiaría si se entra en una organización horizontal.

Esto sería un poco más complejo pero mucho mejor ya que el personal sabría que es parte importante de la institución y que con su trabajo se está logrando de manera más efectiva el objetivo de la institución además de fortalecer su valoración y la colaboración con sus compañeros.

En relación con la toma de decisiones pasa algo similar, puesto que éstas son tomadas por los directivos de las instituciones, limitando a los demás profesores, puesto que, parecen no ser necesarios para esta actividad, sin importar que estas decisiones los afecta de manera directa o indirecta, repercutiendo en sus trabajo.

Dentro del Programa de Gestión Escolar se establece que la toma de decisiones debe de ser tomada de manera colectiva y democrática, ya que de esta manera se pretende que los integrantes aporten ideas o complementen las ya establecidas, además de tomar en cuenta distintos factores entre todos no dejando escapar ningún aspecto sin contemplar o analizar.

Esto es un aspecto muy importante ya que se tomaría en cuenta a todos los participantes de la institución respetando su posición y reconociendo que forma parte de la institución. De forma que sea congruente en tener una organización horizontal y una toma de decisiones democrática. Con esto se tendría una mayor participación y preocupación por mejorar su trabajo puesto que con este se tendría un mejor resultado.

En el aspecto de crear equipos de trabajo sería una gran ventaja planteada por el Programa de Gestión Escolar, ya que en este se trata de enriquecer el conocimiento y atacar el problema o problemas dando la mejor solución posible compartiendo el trabajo, las decisiones y las responsabilidades. Sin embargo, dentro de la escuela el equipo es poco satisfactorio ya que sólo abarcan cuestiones de su academia y casi no interactúan con los demás a menos que se les exija.

Los equipos de trabajo son de suma importancia, pero, formados por diversos integrantes, esto enriquecería bastante el aspecto académico pues se puede compartir

experiencias y se combatirían deficiencias, además de ampliar el significado de compañerismo encauzado para la mejor gestión dentro de la institución.

Otro punto importante dentro del Programa de Gestión Escolar es el aspecto del cambio, pero dentro de la escuela se maneja el tradicionalismo sin dar paso a las aportaciones que se traerían con los cambios o la innovación a la mejora de la gestión dentro de la escuela.

Por lo que con la aceptación del cambio y la innovación la institución tendrá la herramienta necesaria para aceptar o solucionar distintos problemas sin la necesidad de comparación con algún otro surgido en el pasado y tomar decisiones similares. Esto traería la solución de casos complicados y no sólo los de naturaleza simple.

Para lograr todos estos puntos que se mencionan en el Programa de Gestión Escolar es importante el tener una apertura institucional ya que sin ella todos lo demás son palabras escritas o dichas y no serán más que eso, para lo cual se debe de trabajar muy arduo para lograr la aceptación y colaboración de todos los integrantes de la institución porque estos son los actores determinantes del triunfo o fracaso de cualquier Programa sin importar lo bueno que sea y más que nada estar evaluando gestión de la institución.

Finalmente es posible observar que el modelo de gestión tradicional aplicado en el nivel secundaria suele centrarse en la figura directiva, quien la mayor de las veces resulta ser un profesor de base que al paso de los años ha logrado ascender a dicho puesto, en consecuencia posee pocas nociones de gestión y de administración en general. Dicha situación tiene impactos de obsolescencia en los procesos y resultados alcanzados por las unidades escolares. Ello a pesar de que a la figura directiva se le someta a cursos de actualización.

Evaluar en la escuela secundaria no es en modo alguno, clasificar grupos o alumnos de acuerdo con sus posibilidades, ni dar una calificación para buscar una relación

proporcional entre el juicio de valor y los conocimientos adquiridos: toda gestión está avalada por resultados cualitativos y cuantitativos que van evolucionando a través de diferentes momentos del desarrollo, en la dinámica de la interacción con los demás sujetos, en la comprensión más profunda de los resultados que alcanza y en sus causas para orientarse perspectivamente hacia estadios más cualitativos de autogestión.

Como Administradora Educativa, creo que es importante la aplicación de la gestión escolar, ya que por medio de ésta se puede estratégicamente establecer y alcanzar objetivos institucionales que tengan como resultado mejorar el servicio educativo.

Desde la perspectiva de mi formación profesional, concibo que la finalidad del Programa de Gestión Escolar, sea destacar la importancia de la gestión escolar en la educación secundaria, como una herramienta para solucionar problemas a los que se enfrentan diariamente los directivos de las escuelas secundarias diurnas. Los puntos centrales de la evaluación de gestión escolar son los diferentes tipos de evaluación que se pueden aplicar en la institución, a través de instrumentos, técnicas y de la creación proyectos que permitan la participación y la retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, José Antonio. *Planeación escolar y Formulación de proyectos*. México. Trillas, 2003.
- ÁLVAREZ, Manuel. *El Equipo directivo Recursos Técnicos de Gestión*. Venezuela, Laboratorio Educativo, 2000.
- ÁLVAREZ MÉNDEZ, J.M. *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid, Morata, S.L. 1920.
- ANTÚNEZ, Serafín. *Claves para la organización de Centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona. ICE-Horsori, 1997.
- AVOLIO, S. *Evaluación del Proceso enseñanza-aprendizaje*. Buenos Aires, Marymar, 1987.
- BELMONTE NIETO, Manuel. *Atención a la diversidad, diseño de estrategias y evaluación formativa basada en el análisis de tareas*. España, Mensajero. 1998.
- BLANCO PRIETO, F. *Evaluación educativa: Marco-concepto-modelo*. Salamanca España, Librería Cervantes, 1990.
- CANTÓN, Isable. *La Implantación de la calidad en los centros educativos*. Madrid, CCS, 2001.
- CARDOUNEL, Clara. *Medición y evaluación del trabajo escolar*. México, Fernández 1982.
- CASANOVA, María Antonia. *Manual de la Evaluación Educativa*. Madrid, Muralla, 1999. CISCAR.
- CASANOVA, María Antonieta. *La evaluación educativa: escuela básica*. México, SEP-Muralla, 1998,
- CASANOVA, María Antonia. *La evaluación; garantía de calidad para el centro educativo*. Edelvives. España. 1992
- Concepción. Uria, Ma. Esther. *Organización escolar y acción directiva*. 2ª Edición. Ed. Narcea. España. 1988.
- Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico, Chihuahua. *Diagnóstico de la Gestión Escolar*.
- CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración Científica*. México, MC. Graw Hill, 1989.

- ELIZONDO HUERTA, Aurora. *La nueva escuela 1 Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós, 2001.
- ELIZONDO HUERTA, Aurora. *La nueva escuela 2 Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós. 2001.
- Fondo Mixto De Cooperación Técnica Y Científica México – España. *La Gestión Escolar En La Escuela Primaria*.
- FOURENCO Filho. *Organización y administración escolar*. Buenos Aires Argentina, Kapeluz, 1974.
- FUENTES MOLINAR, Olac. *Enseñanza Media Básica en México, 1970-1976*” en cuadernos políticos, Núm. 15 enero-marzo. México, Era, 1978.
- FRIGERIO, Graciela y el et. Al. *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Argentina, Troquel., 1994.
- GAMÉZ JIMÉNEZ, Luís. *La escuela secundaria mexicana*. México. UNAM, 1995.
- GARCÍA MARTÍNEZ, José G. *Métodos e Investigación Administrativa Guía de elaboración de tesis*. México, Trillas, 2001.
- GARCÍA, REQUENA, Filomena. *Organización Escolar y Gestión de Centro educativo*. Argentina, Aljibre, 1997.
- GUEVARA NIEBLA, Gilberto, *Catástrofe silenciosa, la*, México. FCE. 1995.
- GIMENO, S. y Pérez Gómez, A. I. *Comprender y transformar la enseñanza*, Madrid, Morata, 1991.
- GONZÁLEZ GARCÍA, Marcos. *Administración Escolar La Administración enfocada a las Instituciones Educativas*. México, Castillo, 1999.
- GUIOMAR, Namó de Mello. *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México, SEP, 1998.
- GLAZMAN, R. E, Ibarrola, M. *El papel de la evaluación*. En Chávez M. J. Antología de la evaluación curricular. México, UNAM. P. 2
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*. México, Mac Graw Hill, 1991.
- Instituto Internacional De Planeamiento De La Educación. *Gestión Educativa Estratégica. 2 Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*.
- JIMÉNEZ y Coria Laureano. *Organización Escolar*. México, Fernández, 1977.
- LIVAS GONZÁLEZ, Irene. *Análisis e interpretación de los resultados de la*

- evaluación educativa*. México, Trillas, 1999
- LÓPEZ CONTRERAS, Yolanda. *Educación y sociedad Gestión Escolar*. San Luís Potosí, UPN, 2004
- MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor, *Diagnóstico Administrativo Procedimientos Procesos*, México. Trillas. 1998.
- MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Grisela. *La problemática de que plantea la aplicación de reglamento de los aprendizajes para los planteles dependiente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial*. México D.F. Tesina. 1982.
- MONEDERO, Montoya. J.J. *Bases teóricas de la Evaluación educativa*. Aljibe. España. 1990.
- Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Barcelona, Océano 1990
- PICK, Susan. *Cómo investigar en ciencias sociales*. México, Trillas, 1998.
- POZNER, Pilar. *El Directivo Como Gestor De Aprendizajes Escolares*. Argentina 5ª Edición ARQUE, 2000.
- POZNER, Pilar. *Competencias para la Profesionalización de la Gestión educativa Modulo 2 Gestión Educativa Estratégica*, Buenos Aires Argentina, 2000.
- POZNER Pilar, *Competencias para la Profesionalización de la Gestión educativa Modulo 3 Liderazgo*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000,
- POZNER Pilar, *Competencias para la Profesionalización de la Gestión educativa Modulo 5 Delegación*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000,
- POZNER Pilar, *Modulo 7 Resolución de problemas*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000.
- POZNER Pilar, *Modulo 9 Trabajo en equipo*, IIPE Buenos Aires- UNESCO 2000
- RALPH Tyler, *Principios básicos del curriculum*. Buenos Aires Troquel, 1973, Citado por: Carlos Rosales. *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*. Madrid, Narcea, 1990.
- REYES PONCE, Agustín. *Administración de empresas, teoría y práctica practica 1ª parte*. México Limaza. 1989.
- RODRÍGUEZ RIVERA, Víctor. *Psicotécnica pedagógica*. México, Porrúa 1987 10ª edición
- ROSALES, Carlos. *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*, Madrid, Narcea, 1990.
- RUIZ, José María, *Cómo hacer una evaluación de centros educativo*. Madrid, Narcea, 1999.

- TORRES, Estrella, Mercedes. *La Gestión Educativa Experiencia de formación y aportaciones a la investigación e intervención (Memoria)*. México, UPN, 2004.
- SANTOS GUERRA, Miguel A. *Evaluación Educativa 1*, Argentina, Magisterio del río de la plata, 1996.
- SANTOS GUERRA Miguel A. *Evaluación Educativa 2*. Argentina, Magisterio del Río de la plata, 1996.
- SANTOS GUERRA Miguel A. *Evaluar es comprender*. Argentina, Magisterio del Río de la plata, 1998.
- S. Ball. *Educación y Sociedad Gestión Escolar/Orientación Educativa*, México, UPN, 2004.
- SCHMELKES, Silvia y Ezpeleta Justa. *Investigación educativa. Gestión y participación social Tomo 2* DIE-CINVESTAV-COMIE 1995.
- SEP. Antología de Gestión Educativa.
- STUFFEBEAM, D. y SHINKFIEL, A. *Evaluación sistemática*. Barcelona, Paidós. 1997.
- WHITHAKER, Patrick, *Como gestionar el cambio en contextos educativos*, Madrid, Narcea. 1991.
- ZORRILLA Santiago. *Metodología de la Investigación*. México, McGrawHill. 1992.

## **PÁGINAS ELECTRÓNICAS**

- BENNO Sander Nuevas Tendencias En La Gestión Educativa: Democracia y Calidad,  
["http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm"](http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm) Fecha: 15/10/05  
<http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm> Fecha: 01/08/05  
<http://educación.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html> Fecha: 30/11/05  
[http://www.capitannemo.com.ar/rol\\_directivo.htm](http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm) Fecha: 11/01/06  
[http://www.capitannemo.com.ar/rol\\_directivo.htm](http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm) Fecha: 17/02/06  
<http://www.iztapalapa.gob.mx> Monografía De La Delegación Iztapalapa Gobierno de la Ciudad de México. Fecha: 20/03/06

# A N E X O

## ENTREVISTA

## ANEXO 1

1.- ¿Qué opina de la organización actual de esta secundaria?

2.- ¿Qué opina del funcionamiento de la misma?

3.- ¿Cuáles son las estrategias de organización para el desarrollo de las actividades académicas dentro de la escuela?

4.- ¿Cuáles son las formas de organización para el desarrollo de los trabajos académicos?

## CUESTIONARIO

## ANEXO 2

El presente cuestionario es para la elaboración de un trabajo estrictamente académico (elaboración de tesis), por lo que su respuesta contribuirá en la elaboración de una propuesta de reorganización de la Escuela Secundaria Diurna No. 266.

1. ¿Cuál es la función dentro de la Gestión Escolar?

- a) Personal Docente      b) Personal Administrativo      c) Directivo  
d) Alumno      e) Padres de Familia

2. ¿Conoce el Programa de Gestión Escolar?

Si ( )

No ( )

3.- ¿Existe alguna dificultad al implementar el Programa de Gestión Escolar?

Definitivamente Si ( ) ¿Cuáles?

Definitivamente No ( ) ¿Por qué?

4.- ¿Cuáles han sido los cambios que se han experimentado con la aplicación del Programa de Gestión Escolar?

5.- Desde su punto de vista, ¿cuáles son las características del Programa de Gestión Escolar?

Control

Organización

Coordinación

Evaluación

Comunicación

7.- En que aspectos han contribuido el Programa de la Gestión Escolar, tanto nivel de la escuela, de los maestros, de los alumnos y directivos

LE AGRADEZCO POR LA COLABORACIÓN BRINDADA AL CONTESTAR ESTE  
CUESTIONARIO

## RESULTADOS

## ANEXO 3

2. ¿Conoce el Programa de Gestión Escolar?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente Si	20	32 %
Definitivamente No	31	49 %
No contestó	12	19 %
Total	63	100 %

3. ¿Existe alguna dificultad al implementar el Programa de Gestión Escolar?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente Si	16	25%
Definitivamente No	21	34 %
No contestó	26	41 %
Total	63	100 %

4.- ¿Cuáles han sido los cambios que se han experimentado con la aplicación del Programa de Gestión Escolar?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si contestó	23	37%
No contestó	40	63 %
Total	63	100 %

5.- Desde su punto de vista, ¿cuáles son las características del Programa de Gestión Escolar?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
control	12	19%
organización	13	23%
coordinación	19	31%
evaluación	14	22%
comunicación	5	5%
Total	63	100%

6.- En que aspecto han contribuido el programa de Gestión Escolar, tanto nivel de la escuela, de los maestros, de los alumnos y directivos.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente Si	25	40 %
Definitivamente No	18	28 %
No Contestó	20	32 %
Total	63	100 %