



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



**PROBLEMAS DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN LA  
IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: EL  
CASO DE LA JEFATURA DE SECTOR DE EDUCACIÓN  
FÍSICA EN LA DELEGACIÓN TLALPAN.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN PLANEACIÓN  
EDUCATIVA**

**PRESENTA**

**RONALDO JAIME VÁZQUEZ VILLEGAS.**

**MÉXICO, D.F., SEPTIEMBRE DE 2006.**

# ÍNDICE

## **CAPÍTULO 1: EL PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA**

	<b>PÁGINA</b>
1.1 Identificación geográfica de ubicación de la problemática	4
1.2 Descripción histórica del contexto	16
1.3 Contexto económico, político y social de la población	20
1.4 Antecedentes de la Educación Física en el contexto social	31
1.5 La población magisterial de Educación Física y sus características	42
1.6 Política educativa para Educación Física	44
1.7 Marco institucional de actualización y superación profesional en el Área de Educación Física	48
1.8 Esquemas y perfiles profesionales de los maestros de Educación Física	52

## **CAPÍTULO 2: DISEÑO INVESTIGATIVO DEL DIAGNÓSTICO**

2.1 Problemática educativa	58
2.2 Estado del arte relacionado con la temática	60
2.3 Justificación del estudio	66
2.4 Planteamiento del problema	67
2.5 Planteamiento de la hipótesis	68
2.6 Objetivos de la investigación	70
2.7 Población que presenta la problemática	72
2.8 Tipo de estudio investigativo	76
2.9 Selección de la muestra	76
2.10 Diseño y aplicación del instrumento	77
2.11 Análisis e interpretación de los datos recabados	83
2.12 Vinculación de la hipótesis con la problemática y los resultados obtenidos en el estudio investigativo	104
2.13 Diagnóstico de necesidades	107

## **CAPÍTULO 3: PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA**

	<b>PÁGINA</b>
3.1 Marco jurídico de la propuesta	111
3.2 Implicaciones sociales	116
3.3 Objetivos de la propuesta alternativa	120
3.4 Fundamentos teóricos	121
3.5 Plan de estudios	125
3.5.1 Perfil del egresado	128
3.5.2 Campo ocupacional	131
3.5.3 Perfil de ingreso	132
3.6 Diseño curricular	133
3.6.1 Características	134
3.6.2 Mapa curricular	137
3.6.3 Programas desglosados	141
3.6.4 Proceso de evaluación	183
3.6.5 Certificación y acreditación	185
Conclusiones	187
Bibliografía	190

# **CAPÍTULO 1 : EL PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA**

## **1.1. IDENTIFICACIÓN GEOGRÁFICA DE UBICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.**

### **EL DISTRITO FEDERAL EN EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El Distrito Federal o Ciudad de México es la capital de los Estados Unidos Mexicanos y desarrolla funciones vitales para el país, pues es el principal centro industrial, comercial, de comunicaciones y transportes, administrativo, demográfico y cultural.

Cuenta con una amplia red de vías de comunicación de todo tipo, situación que la convierte en la entidad mejor comunicada, pues en ella convergen las principales carreteras y autopistas de la nación. Cuenta además, con el principal aeropuerto del país, con servicio nacional e internacional.

### **CONTEXTO GEOGRÁFICO DEL DISTRITO FEDERAL**

Es la entidad político-administrativa de la República Mexicana localizada en la parte austral de la altiplanicie de México, ocupando la porción Suroeste de la Cuenca de México. Por su extensión territorial (1489.86 Km<sup>2</sup>, lo que corresponde al 0.1 % de la superficie total del país) ocupa el último lugar de las entidades administrativas de rango superior.

Colinda al Norte, Este y Oeste con el Estado de México, y al Sur con el Estado de Morelos.

Su relieve está conformado por una mitad Norte plana, con una altitud superior a 2,200 m interrumpida por pequeñas elevaciones: al Norte, la sierra de Guadalupe y el Cerro del Chiquihuite; al Centro, el Cerro de la Estrella, y al Este, el Cerro de San Nicolás y la Sierra volcánica de Santa Catarina. Al Sur y Oeste el terreno se eleva en la región conocida como Las Lomas hasta las grandes alturas de más de 3,900 m como la sierra del Ajusco, en la zona meridional, que lo separa del Valle de Cuernavaca, y la Sierra de las Cruces, al Oeste, que lo separa del Valle de Toluca.

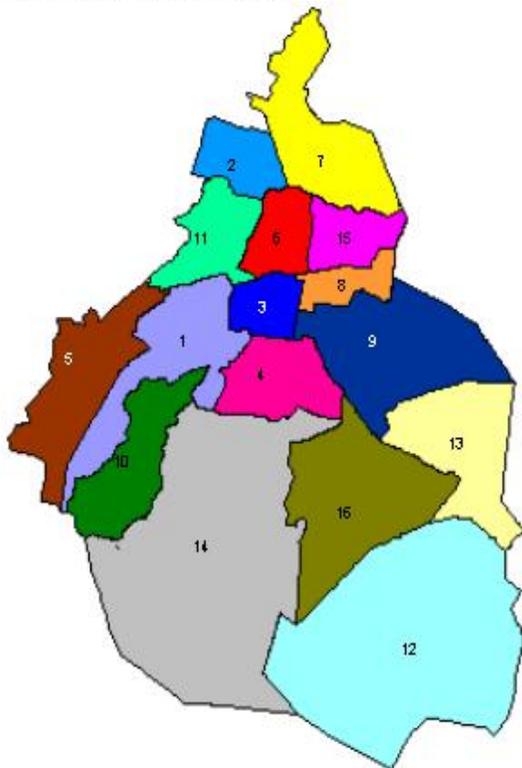
## **DIVISIÓN DELEGACIONAL**

El Distrito Federal ha sufrido ampliaciones y cambios que lo definían compuesto por la Ciudad de México y las 12 municipalidades circundantes: Azcapotzalco, Coyoacán, Cuajimalpa, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Milpa Alta, Álvaro Obregón, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco.

En 1928, se llevó a cabo una reforma que suprimió las municipalidades existentes y las convirtió en delegaciones: las cuatro en que se dividió a la Ciudad (Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza) y las doce en que se convirtieron las municipalidades circundantes; un total, entonces, de 16

delegaciones, ocho de las cuales conservan una parte de su territorio con usos de suelo no urbanos.

## DIVISIÓN POLÍTICA DEL DISTRITO FEDERAL



- 1 ÁLVARO OBREGÓN
- 2 AZCAPOTZALCO
- 3 BENITO JUÁREZ
- 4 COYOACÁN
- 5 CUAJIMALPA
- 6 CUAUHTÉMOC
- 7 GUSTAVO A. MADERO
- 8 IZTACALCO
- 9 IZTAPALAPA
- 10 MAGDALENA CONTRERAS
- 11 MIGUEL HIDALGO
- 12 MILPA ALTA
- 13 TLÁHUAC
- 14 TLALPAN
- 15 VENUSTIANO CARRANZA
- 16 XOCHIMILCO

**DIVISIÓN DELEGACIONAL**  
ver cartograma

---

<b>DELEGACIÓN</b>	<b>% DEL TERRITORIO DEL D.F.</b>
Álvaro Obregón	6.50 %
Azcapotzalco	2.20 %
Benito Juárez	1.80 %
Coyoacán	3.60 %
Cuajimalpa de Morelos	4.70 %
Cuauhtémoc	2.20 %
Gustavo A. Madero	5.90 %
Iztacalco	1.50 %
Iztapalapa	7.60 %
Magdalena Contreras, La	4.20 %
Miguel Hidalgo	3.10 %
Milpa Alta	19.20 %
Tláhuac	6.70 %
<b>Tlalpan</b>	<b>20.70 %</b>
Venustiano Carranza	2.20 %
Xochimilco	7.90 %
	<hr/> <b>100.00 %</b>

Fuente: INEGI, Anuario Estadístico del Distrito Federal, 1999.

## CLIMA

El Distrito federal posee un clima templado semiseco en el Noreste, templado subhúmedo en el Centro y semifrío subhúmedo en las alturas superiores a 2,800 m. Mantiene un régimen de lluvias de verano y poca oscilación térmica anual, aunque la diurna es muy marcada. Numerosos ríos descienden de las sierras, pero sus aguas son captadas por presas y obras reguladoras construidas en las laderas que, además de controlar las avenidas, distribuyen las aguas por medio de canales y ríos entubados para el consumo local. De los antiguos lagos de Xochimilco y Tláhuac, sólo quedan algunos canales.

### CLIMAS

TIPO O SUBTIPO	SÍMBOLO	% DE LA SUPERFICIE
Templado subhúmedo con lluvias en verano	C(w)	57.00
Semifrío húmedo con abundantes lluvias en verano	C(E)(m)	10.00
Semifrío subhúmedo con lluvias en verano	C(E)(w)	23.00
Semiseco templado	BS1k	10.00

Fuente: INEGI, Anuario Estadístico del Distrito Federal 1999.  
Carta de Climas, 1:1 000 000

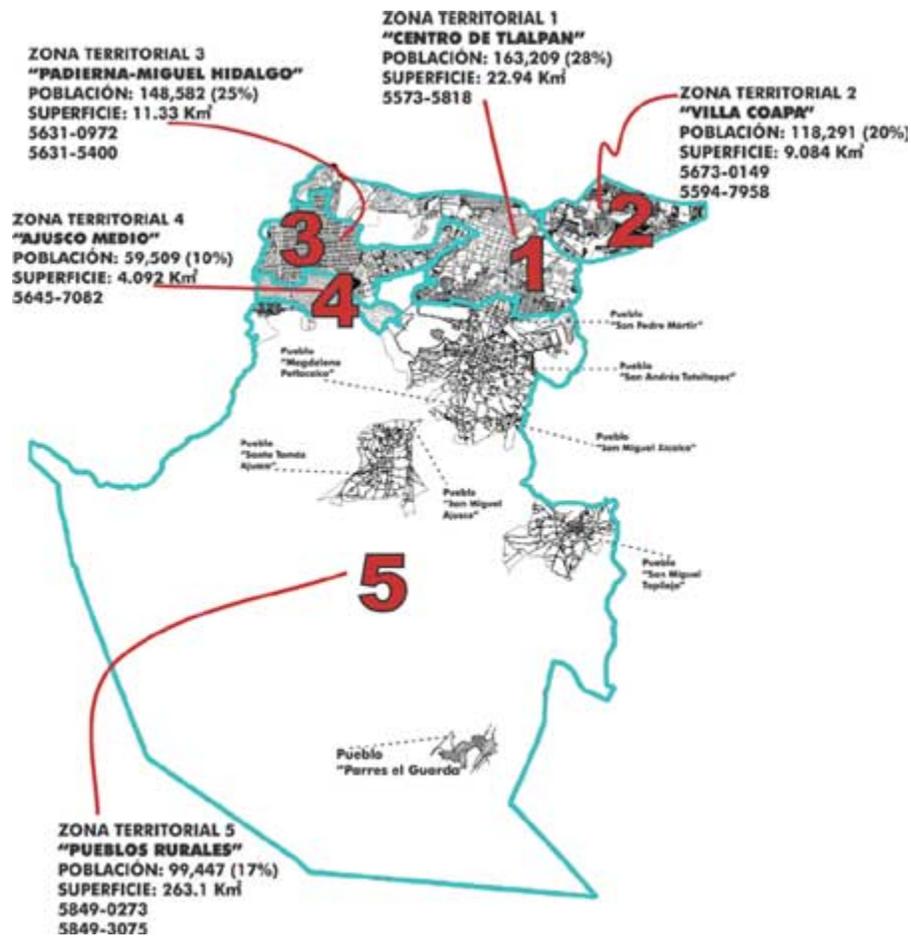
## DELEGACIÓN TLALPAN: CONTEXTO GEOGRÁFICO

La Delegación Tlalpan, se encuentra ubicada en el Sur del Distrito Federal, a 23 kilómetros del Zócalo Capitalino. Geográficamente está a 19° 17' 22" de Latitud Norte y a 99° 00' 00" de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich, con una altitud de 2,270 metros Sobre el Nivel del Mar.

### Ubicación Geográfica de Tlalpan en el D.F.



# MAPA GEOGRÁFICO DE LA DELEGACIÓN TLALPAN



**Superficie:**

La Delegación Tlalpan es la de mayor extensión territorial de las 16 que integran el Distrito Federal, con una superficie de 308.40 Km<sup>2</sup>, lo cual representa el 20.7% del total, seguida por la Delegación Milpa Alta, con el 19.20%.

**Límites:**

Colinda al Norte con las Delegaciones: Álvaro Obregón, Magdalena Contreras y Coyoacán. Al Este, con Xochimilco y Milpa Alta. Al Sur, con el Estado de Morelos (Municipio de Huitzilac) y el Estado de México (Municipio Santiago Tianguistenco) Finalmente, al Oeste, con el Estado de México (Municipio de Jalatlaco) y Magdalena Contreras.

**Hidrografía**

Tlalpan cuenta con regiones, cuencas y subcuencas que le abastecen de agua. La red hidrográfica de este lugar la conforman arroyos de carácter intermitente, que por lo general, recorren trayectos cortos para perderse en las áreas con mayor grado de permeabilidad.

Según el INEGI, el 1% de la superficie delegacional se abastece de la cuenca del Río Lerma- Toluca; el 27% de la cuenca del Río Balsas- Mezcala; el 31.3% de la

región del Balsas-Zirándaro y el 69% de la superficie se abastece de la cuenca del Río Moctezuma.

Actualmente existen los cauces de lo que fueron ríos de caudal importante, como el San Buenaventura y San Juan de Dios. La fuente nutriente del primero, corre de Oeste a Este y desemboca en el Lago de Xochimilco, por Tomatlán y enfila a la Ciudad de México con el nombre del canal de la Viga. El segundo, va de Sur a Norte y se le une un río afluente que desciende del Pedregal del Xitle.

Cerca del pueblo de Parres, pasa el río del mismo nombre, el cual tiene su nacimiento en la estribación del Cerro Caldera El Guarda, al cual se le unen las corrientes de lluvia del Cerro Oyameyo, desembocando finalmente, en la Presa de San Lucas Xochimanca, Xochimilco.

Cabe subrayar la importancia del río Eslava, como límite natural para las Delegaciones Tlalpan y Magdalena Contreras, tiene cauce fijo y su caudal es intermitente.

### **Clima y Temperatura**

Actualmente, la Delegación de Tlalpan, tiene registrados en la Carta de Climas del INEGI, 5 tipos o subtipos de climas, éstos, están descritos de la siguiente manera: el 32.32% de la superficie delegacional, tiene clima templado subhúmedo con lluvias en verano, de mayor humedad; el 6.39%, registra clima templado

subhúmedo con lluvias en verano, de humedad media; el 0.33%, tiene una temperatura templada subhúmeda con lluvias en verano, de menor humedad; la atmósfera semifrías húmeda con abundantes lluvias en verano se registra en 17.17% del área delegacional, y por último, en el 43.79% de la región, se registra un clima semifrío subhúmedo con lluvias en verano, de mayor humedad.

Con relación a estos parámetros de temperatura y precipitación, el clima varía de templado subhúmedo, en la porción Norte, a semifrío subhúmedo conforme aumenta la altitud; hasta tornarse semifrío húmedo en las partes más altas.

Asimismo, las temperaturas medias anuales, en las partes más bajas de la demarcación tlalpense oscilan entre 10° y 12° C. Mientras que en las regiones con mayor altitud, son inferiores a los 8° C.

La precipitación total anual varía de 1,000 a 1,500 milímetros; registrándose en la región Sur la mayor cantidad de humedad. Los meses de más elevadas temperaturas son: Abril y Mayo; los de mayor precipitación son de Julio a Septiembre.

## **Flora**

La zona media del Ajusco, es considerada como una de las áreas florísticas más ricas de la cuenca de México. Cuenta con cerca de 1,000 especies de plantas identificadas, en sólo 80 Km cuadrados de superficie; esta riqueza está dada por la convergencia de diferentes factores, entre los que destacan el amplio gradiente

altitudinal, que va de los 2,400 a los 3,000 metros, ubicado en el Parque Ecológico de la Ciudad de México; el cual ocasiona cambios climáticos importantes en el ámbito de macro hábitat; la naturaleza estructural de los derrames de lava, que ocasiona una variedad muy grande de micro hábitat; la confluencia de elementos de flora y fauna de las dos zonas biogeográficas del continente; la neártica y la neotropical.

Los tipos de vegetación de la zona media del Ajusco han sido resumidos dentro de las categorías de matorral subtropical y matorral desértico.

## **Fauna**

Se estima que las tierras forestales de Tlalpan, constituyen uno de los últimos refugios de fauna silvestre del Distrito Federal, y de acuerdo con la Comisión Nacional de Biodiversidad, se encuentran en algún estado de riesgo, debido a la alteración que han sufrido los ecosistemas por la expansión de la mancha urbana y la caza ilegal.

Así, entre las especies reportadas en peligro de extinción, se encuentran: el conejo teporingo, armadillo, palomillas "hUILotas", venado cola blanca, coyote, gato montes, paloma de alas blancas y varias especies de serpientes.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Consejo Nacional para la Fauna, realizaron estudios técnicos para la reproducción de especies nativas de

la zona, especialmente del teporingo, ardillas, tlacuaches, conejo de castilla, zorrillos; variedades de aves como el águila, gorrión, alondra y pájaro carpintero; mariposas e insectos y algunos reptiles como coralillos o serpientes de cascabel, esto sobre todo en las cañadas del Ajusco.

## **1.2. DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DEL CONTEXTO**

### **Ciudad de México**

Fue fundada en el año de 1325 por el caudillo Tenoch, en cuyo honor, se le impuso el nombre de Tenochtitlán. Antes de la llegada de los españoles, su actual territorio fue el centro del gran Imperio Azteca o Mexica,

Los españoles, al mando del conquistador Hernán Cortés, construyeron la ciudad de México sobre las ruinas del centro prehispánico.

La Ciudad de México llegó a ser la capital de todas las provincias españolas al Norte del actual territorio de Costa Rica, configurando el Virreinato de la Nueva España.

La dominación Colonial duró tres siglos, hasta que Miguel Hidalgo y Costilla, el Cura del pueblo de Dolores, inició el 16 de septiembre de 1810 la Independencia de México con el famoso 'Grito de Dolores'. Once años después se reconocía la Independencia de México con la entrada triunfal en la Ciudad de Agustín de Iturbide acompañado del último virrey, Juan O'Donojú.

El Distrito Federal, fue establecido como lugar de residencia de los poderes federales del país por la Constitución de 1824.

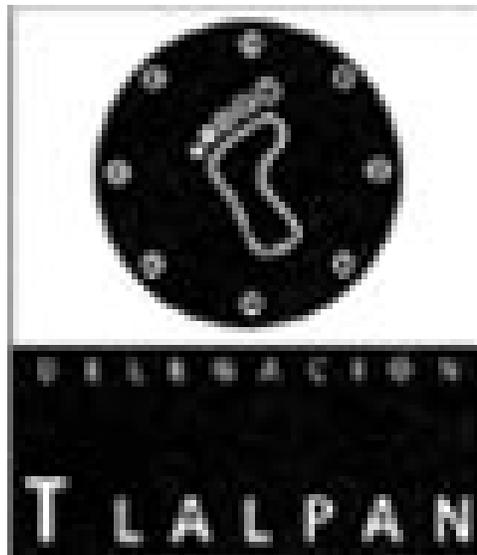
Durante la Guerra Mexicano-Estadounidense la Ciudad, fue tomada por las fuerzas estadounidenses en 1847. Fue gobernada por el Emperador Maximiliano I y el Ejército Francés desde 1864 hasta 1867, momento en que fue recuperada por los seguidores del presidente Benito Juárez. Durante los años de la Revolución de 1910, sus calles fueron escenario de violentos enfrentamientos.

A lo largo de la década de 1920, se desarrollaron nuevos planes de urbanización, la industria se incrementó con la construcción de fábricas, nuevos barrios y zonas habitacionales. Entre 1930 y 1950 su población se duplicó.

### **Delegación Tlalpan**

La palabra “Tlalpan” está compuesta por dos vocablos de origen náhuatl: Tlalli que significa “tierra” y Pan que es igual a “sobre” y además el agregado de la palabra “firme”, por lo que se define como “Lugar de tierra firme”, considerando que a diferencia de los Xochimilcas y los Aztecas, Tlalpan, nunca fue ribereña de la laguna, por lo cual sus habitantes no vivían ni sembraban en chinampas.

El logotipo representativo de Tlalpan lo forman ocho puntos y un pie desnudo, el pie significa “Pisar sobre tierra firme” y los puntos representan los 8 pueblos originarios de la demarcación.



### **LOGOTIPO DE LA DELEGACIÓN**

Dentro del territorio Delegacional se ubicaron los asentamientos humanos más antiguos del Valle de México, que son los de Cuicuilco, Ajusco y Topilejo.

Cuicuilco se formó hacia el año 700 a. c. aproximadamente, por un grupo otomí que abandonó el nomadismo y se dedicó a la agricultura. Cuicuilco se identifica como centro ceremonial por el cono truncado, construcción de planta circular que aún se conserva en la zona arqueológica. Pero esta sociedad con gran poder político y económico, vio bruscamente interrumpido su desarrollo por la erupción

del volcán Xitle que arrojó cenizas y corrientes de lava sobre la Ciudad y los campos, después de este suceso la gran civilización que se estaba formando en Cuicuilco vio su final, y solo muy poca gente, los más marginados, se volvieron a establecer ahí.

Tlalpan fue, durante el siglo XVI, parte del Marquesado del Valle que se otorgó a Hernán Cortés en 1521, junto con veintitrés mil vasallos.

En esos primeros tiempos Coloniales no se modificó la estructura política que existía en los señoríos prehispánicos, y la población indígena quedó gobernada por sus propios señores, pero cuando el marquesado fue dividido en alcaldías menores y corregimientos, se dio una nueva forma política llamada encomienda. Durante el porfiriato, entre 1898 y 1900, fue construido el mercado de La Paz, único de esa época que subsiste en el Distrito Federal, y cuyos materiales y mano de obra fueron aportados obligatoriamente por los habitantes.

El 26 de marzo de 1903, debido a una ley expedida por el Presidente Porfirio Díaz, el territorio del Distrito Federal quedó dividido en 13 municipalidades, siendo Tlalpan una de ellas. Durante la Revolución, Tlalpan, fue zona de frecuentes combates entre las fuerzas zapatistas y las constitucionalistas, participando notablemente en esas acciones los generales Valentín y Manuel Reyes Nava, nativos del Ajusco. Durante este periodo Emiliano Zapata arribó a Tlalpan con sus huestes. La Casa de Moneda y La Casa Chata fueron cuarteles y caballerizas de zapatistas o federalistas.

Al término de la Revolución, y una vez recuperada la paz nacional, Tlalpan volvió a su usual tranquilidad, con un crecimiento demográfico moderado, hasta la década de los cincuenta's, a partir de la cual se ha venido duplicando cada 10 años.

México fue sede de los Juegos Olímpicos en 1968. Villa Olímpica y Villa Coapa fueron construidas entonces para albergar a los deportistas participantes, periodistas e invitados. Una vez concluidos los juegos, las villas fueron vendidas como viviendas.

### **1.3. CONTEXTO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DE LA POBLACIÓN**

#### **Ciudad de México**

#### **POBLACIÓN**

Desde la década de 1940, la Ciudad ha tenido un crecimiento constante y acelerado de población por lo que ha rebasado sus límites administrativos para conformar una de las metrópolis más grandes del mundo.

## POBLACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL POR DELEGACIÓN

Delegación	Población				
	1960	1970	1980	1990	1995
Azcapotzalco	370,724	534,554	557,427	474,688	455,131
Coyoacán	169,811	339,446	541,328	640,066	653,489
Cuajimalpa	19,199	36,200	84,665	119,669	136,873
Gustavo A. Madero	753,966	1,234,376	1,384,431	1,268,068	1,256,913
Iztacalco	198,904	477,331	523,971	448,322	418,982
Iztapalapa	254,355	522,095	1,149,411	1,490,499	1,696,609
Magdalena Contreras	40,724	75,429	159,564	195,041	211,898
Milpa Alta	24,379	33,694	47,417	63,654	81,102
Álvaro Obregón	220,011	456,709	570,384	642,753	676,930
Tláhuac	29,880	62,419	133,589	206,700	255,891
<b>Tlalpan</b>	<b>61,195</b>	<b>130,719</b>	<b>328,800</b>	<b>484,866</b>	<b>552,516</b>
Xochimilco	70,381	116,493	197,819	271,151	332,314
Benito Juárez	507,215	576,475	480,741	407,811	369,956
Cuauhtémoc	956,582	923,182	734,277	595,960	540,382
Miguel Hidalgo	611,921	605,560	501,334	406,868	364,398
Venustiano Carranza	581,629	749,483	634,340	519,628	485,623
<b>Distrito Federal</b>	<b>4,870,876</b>	<b>6,874,165</b>	<b>8,029,498</b>	<b>8,235,744</b>	<b>8,489,007</b>

Fuente: INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1960, 1970, 1980 y 1990.

## DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, la Delegación que tiene el mayor porcentaje de población es Iztapalapa, seguida por la Delegación Gustavo A. Madero, juntas concentran casi el 35% de la población de la capital del país, situación que propicia que sean las Delegaciones que mayor problemática enfrentan respecto a inseguridad, falta de servicios y violencia intrafamiliar, entre otras muchas. Por otro lado, las delegaciones con menor número de habitantes son Milpa Alta y Cuajimalpa, que juntas alcanzan apenas el 2.6 % de la población.

## DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN POR DELEGACIÓN

Delegación	Población				
	1960	1970	1980	1990	1995
Azcapotzalco	7.6	7.8	6.9	5.8	5.4
Coyoacán	3.5	4.9	6.7	7.8	7.7
Cuajimalpa	0.4	0.5	1.1	1.5	1.6
Gustavo A. Madero	15.5	18.0	17.2	15.4	14.8
Iztacalco	4.1	6.9	6.5	5.4	4.9
Iztapalapa	5.2	7.6	14.3	18.1	20.0
Magdalena Contreras	0.8	1.1	2.0	2.4	2.5
Milpa Alta	0.5	0.5	0.6	0.8	1.0
Álvaro Obregón	4.5	6.6	7.1	7.8	8.0
Tláhuac	0.6	0.9	1.7	2.5	3.0
<b>Tlalpan</b>	<b>1.3</b>	<b>1.9</b>	<b>4.1</b>	<b>5.9</b>	<b>6.5</b>
Xochimilco	1.4	1.7	2.5	3.3	3.9
Benito Juárez	10.4	8.4	6.0	5.0	4.4
Cuauhtémoc	19.6	13.4	9.1	7.2	6.4
Miguel Hidalgo	12.6	8.8	6.2	4.9	4.3
Venustiano Carranza	11.9	10.9	7.9	6.3	5.7
<b>Distrito Federal</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1960, 1970, 1980 y 1990.

INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

## DENSIDAD DE POBLACIÓN

En este rubro, la Delegación con mayor densidad de población es Iztacalco, seguida por Cuauhtémoc e Iztapalapa, muy por arriba del promedio de la ciudad, mientras que Milpa Alta y Cuajimalpa son las que cuentan con el menor número de habitantes por kilómetro cuadrado.

### DENSIDAD DE POBLACIÓN POR DELEGACIÓN

Delegación	Superficie Has.	Densidad de Población		
		1970	1990	1995
Azcapotzalco	3,330	161	143	136
Coyoacán	5,389	63	119	121
Cuajimalpa	8,095	4	15	16
Gustavo A. Madero	8,662	143	146	145
Iztacalco	2,290	208	196	183
Iztapalapa	11,506	45	130	147
Magdalena Contreras	7,536	10	26	28
Milpa Alta	28,375	1	2	2
Álvaro Obregón	7,720	59	83	87
Tláhuac	9,178	7	23	27
<b>Tlalpan</b>	<b>30,499</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
Xochimilco	12,517	9	22	26
Benito Juárez	2,663	216	153	138
Cuauhtémoc	3,244	285	184	166
Miguel Hidalgo	4,640	131	88	78
Venustiano Carranza	3,342	224	155	145
<b>Distrito Federal</b>	<b>148,986</b>	<b>46</b>	<b>55</b>	<b>57</b>

<sup>a</sup> INEGI. Anuario Estadístico del D.F. 1993.

Fuente: INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1970 y 1990. ...

.....INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

Sin lugar a dudas, el desempleo en la Ciudad de México es uno de los grandes problemas que incide en los altos índices de delincuencia e inseguridad que se viven en la actualidad. En el cuadro que se presenta a continuación es muy fácil apreciar que la tasa de desempleo abierto en el Distrito Federal a lo largo de los años siempre ha sido, sin excepción, más alta que la tasa de desempleo abierto a nivel nacional:

### **TASA DE DESEMPLEO ABIERTO EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

Mes	1996		1997		1998		1999	
	Nacional TDA	D.F. TDA						
Enero			4.5	5.2	3.6	4.6	2.8	3.6
Febrero	6.3	8.0	4.2	4.5	3.5	4.3	3.2	4.1
Marzo	6.0	7.0	4.2	4.8	3.4	4.2	2.7	3.3
Abril	5.9	7.5	4.3	5.6	3.1	3.7	2.7	3.5
Mayo	5.4	6.6	3.9	4.5	3.2	4.1	2.4	2.8
Junio	5.6	7.9	3.4	4.1	3.4	4.4	2.6	3.7
Julio	5.8	7.4	4.1	5.1	3.2	4.0	2.3	2.8
Agosto	5.3	6.1	3.5	4.2	3.0	3.4	2.5	3.4
Septiembre	5.5	6.9	3.4	4.1	3.3	4.0	2.2	2.4
Octubre	5.2	6.8	3.2	3.4	3.1	4.4	2.5	3.3
Noviembre	4.8	5.3	3.3	4.0	2.6	3.1	2.1	2.5
Diciembre	4.1	4.8	2.8	3.4	2.6	3.7	2.0	2.7
<b>Total</b>	<b>5.5</b>	<b>6.9</b>	<b>3.7</b>	<b>4.4</b>	<b>3.2</b>	<b>4.0</b>	<b>2.5</b>	<b>3.2</b>

Fuente: Banco de México. Dirección General de Investigación Económica.

En cuanto a número de ejidos, la Delegación Tlalpan, cuenta con 10 de ellos, encabezando a las demás Delegaciones, con un 23.26% del total.

### NÚMERO DE EJIDOS POR DELEGACIÓN

Delegación	Ejidos	Porcentaje
<b>Tlalpan</b>	<b>10</b>	<b>23.26</b>
Milpa Alta	9	20.93
Tláhuac	7	16.28
Álvaro Obregón	5	11.63
Magdalena Contreras	4	9.30
Xochimilco	4	9.30
Cuajimalpa de Morelos	3	6.98
Gustavo A. Madero	1	2.33
<b>Distrito Federal</b>	<b>43</b>	<b>100.00</b>

Fuente: INEGI. VII Censo Agropecuario, 1991.

## Delegación Tlalpan

### Demografía

Por su número de habitantes, la Delegación Tlalpan ocupa el 5º. lugar entre las Delegaciones del Distrito Federal, representando el 6.76% del total de la población de la entidad.

Tlalpan, tiene una población económicamente activa de 448,012 habitantes, y una población económicamente inactiva de casi 200,000 mil personas, formada por

estudiantes, amas de casa, jubilados, pensionados, incapacitados permanentes y otros no especificados.

## **Agricultura**

Constituye una de las principales actividades productivas en la zona. El cultivo se extiende al Este y Sur de Tlalpan, ensanchándose al Oeste hasta las faldas del Ajusco. Se siembra principalmente maíz, avena y alverjón. La leguminosa más producida es la alfalfa y, en las faldas del Ajusco, se cultiva papa; un número importante de hectáreas se dedican a la fruticultura, predominando el chabacano, pera, perón, durazno, higo, membrillo, ciruela y capulín. Recientemente se inició el programa de Plantaciones Forestales Comerciales, que tiene entre sus objetivos principales, la recuperación de áreas boscosas y el fomento de alternativas rentables, como es el caso de las plantaciones de árboles de Navidad.

Los principales cultivos de temporada que se generan son: avena forrajera, maíz (grano), frijol, haba asociada, ebol, veza de invierno, calabacita, espinaca, maíz (elote), lechuga y rye grass. Los cultivos perennes son el rosal, capulín, ciruelo, durazno, higo, manzana, peral, tejocote y chabacano.

De las 25 mil hectáreas consideradas como zona rural, 10 mil son de vocación agrícola; 10 mil forestales; 4 mil son pastizales para ganado y mil son matorrales y plantas no útiles.

La floricultura, también juega un papel importante dentro de la producción agrícola de la demarcación, con la cosecha de especies como rosa, clavel, lluvia, gladiola y nube.

En materia agroindustrial, se tiene registrado que la superficie Delegacional es de 30,449 hectáreas; de las cuales 5,023 son de área urbana; 25,426 corresponden a la zona de conservación; 9,824 son de uso agrícola; 12 mil son de tipo forestal; 2 mil de pastizales; y 2,426 pertenecientes a la zona de poblados.

### **Ganadería**

Se caracteriza por la cría de ganado ovino, vacuno y porcino, para uso doméstico en pequeña escala. El ganado que predomina en Tlalpan es el ovino, sigue en orden de importancia el ganado vacuno y, finalmente, el porcino.

Otra de las actividades dentro de este rubro, es el cuidado de los animales de trabajo: bueyes y caballos; siendo los parajes de pastoreo el Llano de Malacatepec y el Cerro de la Cantimplora. Se produce también lana sucia y carnes, leche, huevo y miel.

### **Comercio**

De acuerdo al Censo de Establecimientos Mercantiles que se está efectuando en Tlalpan, desde el 20 de marzo de 2002 a la fecha, los datos más sobresalientes son:

El número de establecimientos mercantiles que se encuentran ubicados en las Zonas Territoriales I, II, III y IV es de 6607.

Distribuidos de la siguiente manera:

Zona I	2267
Zona II	2644
Zona III	1606
Zona IV	90 hasta el momento.

**El número de establecimientos por giros es:**

Venta de ropa	708
Abarrotes	362
Venta de comida	160
Consultorios	130
Escuelas	120

Por Zona Territorial los giros están distribuidos de la siguiente manera<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> INEGI. Anuario Estadístico del D.F. 1993.

Zona I	Zona II	Zona III	Zona IV
Abarrotes 95	Venta de ropa 667	Abarrotes 189	Abarrotes 21
Escuelas 61	Venta de comida 73	Misceláneas 62	Papelerías 9
Consultorios 57	Abarrotes 57	Consultorios 42	Recauderías 6
Venta de comida 54	Escuelas 31	Venta de comida 31	Estéticas 6
Restaurantes 48	Consultorios 29	Escuelas 28	Misceláneas 5

## Servicios

El sector servicios se ha desarrollado en Tlalpan de manera importante. En los últimos años, se han asentado variadas empresas prestadoras de éstos en varios rubros, lo que ha venido a dinamizar la economía de la Delegación. Pero en otros aspectos ha hecho muy difícil la provisión de infraestructura adecuada, así como un incremento en los problemas de vialidad, limpia, etc.

Actualmente, hay en la demarcación empresas en los siguientes giros: aseguradoras, bancos, centros corporativos, hoteles, gimnasios, parques de diversiones, centros comerciales, universidades, hospitales, etc. Lamentablemente, su cuantificación y sistematización actualizada, se hace difícil debido a lo inestable de este sector.

#### **1.4 ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN FÍSICA EN EL CONTEXTO SOCIAL**

En el año 1891, la Ley de Educación para el Distrito Federal, reconoce a la Educación Física como componente de la educación integral, y sus primeros antecedentes como disciplina en nuestro país, se remontan a principios del Siglo pasado (1908), cuando la Escuela Magisterial de Gimnasia, Esgrima y Tiro se hacía cargo del aspecto formativo y académico de esta actividad. Esta escuela tuvo que desaparecer en 1914, debido a que se requería el reclutamiento de hombres para combatir en la Revolución Mexicana.

Al crearse en el año de 1921, la Secretaría de Educación Pública (SEP), se dio un gran impulso a la actividad deportiva, y en 1923, se reguló nuevamente la Educación Física y la Militar.

Al implementarse la nueva política educativa, por parte del Secretario de Educación José Vasconcelos, se crea la Escuela Elemental de Educación Física, basada en el modelo norteamericano que contemplaba en su currícula, materias como el atletismo, basquetbol, natación y voleibol entre otras. Esta escuela estuvo en operación de 1923 a 1927.

De 1928 a 1935, la Universidad Nacional de México –hoy UNAM-, se hizo cargo de estas actividades.

Durante el gobierno del General Lázaro Cárdenas, se instituye el Departamento Autónomo de Educación Física, el cual imparte materias de carácter premilitar, y en 1936 nuevamente la (SEP), se hace cargo de la especialidad a través de la Escuela Normal de Educación Física.

En 1939, surge la Dirección Nacional de Educación Física, formando parte de la Defensa Nacional, y con motivo de la segunda conflagración mundial se aboca a enseñanzas de tipo militar.

En 1943, se crea la Dirección Nacional de Educación Física y Enseñanza Militar, dependiente de la (SEP), pero sin formar parte de ella, hasta el año de 1947, en que se integra ya con el nombre de Dirección General de Educación Física.

Durante el gobierno de Alemán, en 1947, la institución pasa a formar parte del Departamento de Escuelas Normales Urbanas, y un año después se consolida como Escuela Nacional de Educación Física, dependiendo de la Dirección General de Educación Física.

Con motivo de la celebración de los Juegos Olímpicos de 1968 en nuestro país, toma un gran auge la actividad deportiva, autorizándose la construcción de instalaciones deportivas dentro de la escuela.

El cambio de grado en la formación de docentes de la especialidad se dio durante el mandato de Echeverría, como parte de la transformación global en el Sistema

Educativo Nacional, reformándose sus planes y programas de estudio al grado de licenciatura mediante el acuerdo 11140.

Debido a la desconcentración que se empezó a aplicar en el Gobierno Federal, a partir de 1981, surge la Subsecretaría del Deporte, la cual crea además, las Direcciones Generales de Centros de Educación Física y Deporte y la de Desarrollo del Deporte. Con este cambio, se establecen en forma precisa las funciones de la Dirección General, tanto en el Distrito Federal como en las entidades federativas.

Al aplicarse la reordenación administrativa en el sector público, a partir de 1985, desaparece la Subsecretaría del Deporte, y por ende la Dirección General de Educación Física se integra a la Subsecretaría de Educación Media.

Con la puesta en marcha, en 1989, del nuevo Reglamento Interno para la Secretaría de Educación Pública, se aplicaron cambios sustanciales en la operación de la Dirección General de Educación Física, estableciéndose entre otros: una mayor evaluación del aprendizaje y de los servicios de Educación Física en todo el país; administración y operación de instalaciones deportivas asignadas por el Estado y funciones de apoyo para la operación de los servicios de Educación Física.

Al ponerse en marcha el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), en el año de 1992, se revoluciona al Sistema Educativo

Nacional (SEN), en forma radical reorganizándolo, reformulando los contenidos de los materiales educativos y reevaluando la función del maestro.

Se reestructura la Secretaría de Educación Pública, desapareciendo las Subsecretarías de Educación Elemental y la de Educación Media, quedando integrada en forma temporal la Dirección General de Educación Física en la Coordinación General de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

En la actualidad la dependencia, ya como Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal, está integrada en la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, y es la instancia encargada de operar los servicios de Educación Física en los planteles de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública (SEP), ubicados en el área geográfica del Distrito Federal, con el propósito de contribuir a través de la investigación y la práctica deportiva al desarrollo físico de los educandos.

Las funciones de la Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal son las siguientes :

- Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de Educación Física a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el Distrito Federal, en el ámbito geográfico de su competencia.

- Aplicar normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales y auxiliares didácticos, para la elaboración de programas de radio y televisión, en apoyo a las actividades deportivas escolares.
- Realizar investigaciones en coordinación con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, en materia de medicina del deporte, así como también para el desarrollo de métodos y materiales educativos que impulsen la Educación Física que se imparte en los planteles de la (SEP).
- Propiciar, con la intervención de las unidades administrativas y dependencias competentes del Ejecutivo Federal, el intercambio con otros países, relacionados con métodos de enseñanza, materiales educativos, profesores e instructores.
- Promover competencias deportivas escolares con carácter interzonal, interestatal y nacional en que participen educandos de inicial, básica y especial del D.F.
- Establecer mecanismos de coordinación con la Comisión Nacional del Deporte (CONADE) con el fin de que los educandos detectados con

potencialidad para la práctica deportiva, reciban el apoyo y los estímulos necesarios para impulsar sus habilidades deportivas.

- Aprobar las solicitudes para impartir Educación Física en Escuelas Particulares del Distrito Federal , incorporadas a la (SEP).
- Dirigir las actividades de actualización magisterial y superación docente, así como la aplicación del programa de carrera magisterial en la Dirección General.
- Dirigir la administración del personal y los recursos financieros y materiales, así como la prestación de servicios generales de la Dirección General de conformidad con las normas establecidas.
- Realizar las funciones adicionales, afines a las anteriores, que le encomiende el Administrador Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, e informarle de las actividades desarrolladas.

El titular de la dependencia es el Lic. Rolando Arreola Castillo, y su estructura organizacional comprende la Dirección de Planeación, Superación y Deporte Escolar, a cargo de la Dra. Lupe Aguilar Cortéz, la Subdirección de Planeación y Programación, la cual tiene como encargado al Lic. Benigno Gabriel Flores Alamo; la Subdirección de Servicio Docente, encabezada por el Lic. Alejandro González

Medellín; la Subdirección Técnica, donde funge como encargada provisional la Profra. Iraís Germán Jiménez, la Subdirección de Extensión y Desarrollo Deportivo Escolar, a cargo de la Mtra. Martha Beatriz Haro Bañuelos y la Coordinación Administrativa a cuyo frente está el Lic. Juan Alvarez Retana.

Las funciones que corresponde desempeñar a las Jefaturas de Sector están contempladas en los Lineamientos Generales para Educación Física, y entre las más relevantes destacan las siguientes:

- ❖ Coordinar, controlar y evaluar los servicios de Educación Física para un mejor desarrollo del Programa y de cada uno de los proyectos y acciones concretas del Sector.
  
- ❖ Sistematizar todos los procesos administrativos, técnico-pedagógicos, deportivos, culturales y de actualización con la participación de los Inspectores, los cuales analizarán y concretizarán con base a las necesidades específicas del Sector, los objetivos, metas y estrategias a seguir y determinar acciones concretas en la práctica docente
  
- ❖ Fomentar y apoyar la investigación, actualización, planeación y evaluación de la Educación Física, encaminadas hacia la calidad y desarrollo de la misma, con base en la normatividad que la Subdirección Técnica y la Subdirección de Planeación y Programación establezcan.

- ❖ Diseño, desarrollo y evaluación de su Plan Anual de Trabajo en forma conjunta con los Inspectores y el personal asignado a las mismas.
  
- ❖ Coordinar y apoyar a los Inspectores en el desarrollo y evaluación de su Plan Anual de Trabajo.
  
- ❖ Buscar los mecanismos de comunicación permanente con sus homólogas, en cada uno de los niveles de educación básica en el Distrito Federal, con la finalidad de fortalecer la autogestión y los servicios de Educación Física.
  
- ❖ Atender de manera especial las necesidades de cobertura y la calidad de los servicios que se brindan en el Sector.

## Estadística de la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación

### Tlalpan

#### PORCENTAJE DE COBERTURA DE LA POBLACIÓN ATENDIDA (D.F.)

PREESCOLAR (Jardín de Niños)	87%
PRIMARIA (Regular)	96%
SECUNDARIAS (Diurnas)	94%

#### DOCENTES POR NIVEL

SECTOR			TLALPAN
NIVEL	PREESCOLAR	SUBTOTAL	33
	PRIMARIA	SUBTOTAL	133
	SECUNDARIA	SUBTOTAL	28
	TOTAL		194

Fuente: Informe estadístico cuarto trimestre 2003 (DGEF).

## ESCUELAS ATENDIDAS

SECTOR			TLALPAN
NIVEL	PREESCOLAR	SUBTOTAL	57
	PRIMARIA	SUBTOTAL	117
	SECUNDARIA	SUBTOTAL	25
	TOTAL		199

## POBLACIÓN DE ALUMNOS ATENDIDOS

SECTOR		TLALPAN	
NIVEL	PREESCOLAR (Jardín de Niños)	UNA SESIÓN	916
		DOS SESIONES	8,747
		TRES SESIONES	
		POBLACIÓN ATENDIDA	9,663
		SIN ATENCIÓN	4,057
		POBLACIÓN TOTAL	13,720

Fuente: Informe estadístico cuarto trimestre 2003 (DGEF).

SECTOR		TLALPAN	
NIVEL	PRIMARIA (Regular)	UNA SESIÓN	11,743
		DOS SESIONES	35,975
		CUATRO SESIONES	
		CINCO SESIONES	1,571
		POBLACIÓN ATENDIDA	49,289
		SIN ATENCIÓN	1,208
		POBLACIÓN TOTAL	50,497

SECTOR		TLALPAN	
NIVEL	SECUNDARIA (Diurna)	DOS SESIONES	11,074
		SIN ATENCIÓN	720
		POBLACIÓN TOTAL	11,794

Fuente: Informe estadístico cuarto trimestre 2003 (DGEF).

## 1.5 LA POBLACIÓN MAGISTERIAL DE EDUCACIÓN FÍSICA Y SUS CARACTERÍSTICAS

El Distrito Federal cuenta, según el Prontuario Estadístico para el ciclo escolar 2003-2004<sup>2</sup>, con un total de 97,740 docentes, incluyendo a los que desempeñan sus labores frente a grupo y a los que realizan funciones directivas tanto en escuelas oficiales como particulares incorporadas, distribuidos por nivel educativo de la siguiente manera:

<b>Nivel</b>	<b>Docentes</b>
Inicial	8,283
Especial	3,435
Preescolar	14,331
Primaria	36,929
Secundaria	34,361
P/ Adultos	401

Por lo que corresponde a Educación Física, según el Resumen Estadístico Trimestral del 4º. Trimestre de 2004<sup>3</sup>, el Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan está conformado por un total de 285 docentes, de los cuales 25 laboran en el nivel preescolar, atendiendo 51 Jardines de Niños de un total de 73, es decir, se cubre el 70 % de la demanda y no se atiende por falta de recursos humanos el 30% de ese nivel escolar.

---

<sup>2</sup> Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto. México. 2003. pág. 23.

<sup>3</sup> Dirección General de Educación Física en el D.F. Subdirección de Planeación y Programación. México. 2004.

En primaria laboran 124 docentes, atendiendo al 96.5% de la población escolar del nivel, y se encuentra sin atención, el 3.5%.

Las 3 Escuelas de Tiempo Completo que existen en la demarcación se cubren al 100% con 14 docentes de la especialidad.

En el nivel Secundaria laboran 26 profesores atendiendo al 95.5% de la población del nivel, y está sin atención, el 4.5%.

En los programas de extensión educativa se trabaja el Campismo Escolar en los niveles preescolar y primaria con 21 profesores, y el Programa de Avance Deportivo Escolar (AVANDEP), que tiene asignados 14 docentes atendiendo a un total de 400 alumnos.

El personal de Jefatura de Sector los conforman 40 docentes desempeñando las funciones de Jefe de Sector, Apoyo Administrativo, Conductores de Programa de preescolar, primaria, secundaria y educación especial, Coordinadores Deportivos, Enlaces de Planeación, Carrera Magisterial, Técnico y Deporte Adaptado, así como los Apoyos a la Supervisión que, como su nombre lo indica, auxilian al Supervisor en el desempeño de sus funciones.

El Cuerpo de Supervisores está integrado por 21 docentes, los cuales realizan la supervisión vertical, que consiste en que cada supervisor atiende planteles de los 3 niveles de Educación Básica, así como la supervisión en Escuelas Secundarias

particulares incorporadas. Este tipo de supervisión únicamente se lleva a cabo en 2 de los 15 Sectores de la Dirección General de Educación Física en el D.F., Tlalpan y Coyoacán, los restantes 13 Sectores manejan la supervisión por nivel escolar, es decir, hay supervisores de nivel preescolar, primaria y secundaria, y atienden únicamente el nivel que les corresponde según su nombramiento.

La gran mayoría de los docentes que conforman el Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan ostentan el nivel académico de Licenciatura, cursada en la Escuela Superior de Educación Física, siendo solamente unos cuantos, los que poseen el nivel de Profesor Normalista de Educación Física.

También laboran en el Sector, docentes egresados de distintas escuelas que imparten la Licenciatura en Educación Física en el interior del país, principalmente de los Estados de Chihuahua y Guerrero.

## **1.6 POLÍTICA EDUCATIVA PARA EDUCACIÓN FÍSICA**

Con base en las políticas establecidas en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, la Dirección General de Educación Física en el D.F. (DGEF) contempla, dentro de su Plan Anual de Trabajo para el ciclo escolar 2005-2006, cinco políticas que tienen como finalidad servir de líneas generales de acción para alcanzar sus objetivos, las cuales se mencionan a continuación haciendo un comentario personal al final de cada una de ellas:

- ✓ “Cobertura con equidad que responda a las necesidades de cada uno de los niveles y modalidades de Educación Básica en el D.F.”

A punto de terminar el ciclo escolar mencionado, no ha sido posible alcanzar una cobertura equitativa en cada uno de los Sectores de Educación Física, debido a la falta de recursos humanos, ya que por la reducida creación de nuevas plazas no se ha podido concluir la contratación de docentes de nuevo ingreso, egresados de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF), el ciclo escolar pasado. Otro problema en este rubro es que la asignación de nuevos docentes la hace la Dirección General de Educación Física (DGEF), a planteles donde no es prioritario el servicio o a otros donde incluso el servicio está cubierto, lo anterior se podría subsanar si las Jefaturas de Sector tuvieran la facultad de asignar al personal de nuevo ingreso a los planteles que consideren prioritarios, algunos de los cuales tienen 5 años o más sin servicio de Educación Física.

- ✓ “Impulso a la evaluación, tanto en el proceso enseñanza-aprendizaje de la Educación Física, como en la administración institucional, para conocer los avances en materia de planeación y evaluación participativa”

A la fecha no se ha implantado ningún proyecto serio que permita detectar si ha habido avances tanto en el proceso educativo de la Educación Física como en el aspecto administrativo. La única evaluación que se lleva a cabo desde hace años es meramente cuantitativa, y se refiere a número de alumnos y docentes

participantes en las actividades del cronograma, y número de docentes participantes en cursos de actualización.

- ✓ “Fortalecimiento, a través de la planeación, de los procesos, programas y acciones institucionales así como el proyecto escolar, en cada uno de los planteles de educación básica del D.F.”

Aunque es de reconocer el esfuerzo que en materia de planeación se ha llevado a cabo en la (DGEF), procurando hacer de ésta un proceso metodológico congruente con los objetivos que se persiguen, se sigue padeciendo el problema de que no se da seguimiento ni una evaluación adecuada al Plan Anual de Trabajo (PAT), lo que ocasiona que en el papel se plasme un conjunto de buenas intenciones que en su gran mayoría no se consolidan. En cuanto al Proyecto Escolar, no se ha logrado vincular al docente de Educación Física en el mismo, debido a la falta de comunicación interinstitucional.

- ✓ “Impulso a los proyectos y acciones que fortalezcan la investigación, actualización y superación docente, así como la supervisión para elevar la calidad de la Educación Física”.

En cuanto a investigación se refiere, la única actividad que se lleva a cabo es el “Congreso de Investigación en Educación Física”, el cual lleva seis ediciones anuales, sin que se haya publicado un solo trabajo serio sobre la materia, salvo su inserción en la pagina web de la institución, y donde los trabajos presentados en

su gran mayoría carecen de los mínimos requisitos para ser tomados en cuenta, como es el contar con un protocolo de investigación en forma. Desgraciadamente este evento, que debería ser un escaparate para dar a conocer los avances que se han dado en nuestra especialidad, se ha convertido en una forma de justificar la permanencia en su puesto de quienes lo organizan, siendo ésta la única actividad que llevan a cabo durante el año sin que se obtenga ningún tipo de resultado en beneficio de la institución. Pese a contar la (DGEF) con un Departamento de Investigación, no se produce ningún tipo de ella, salvo los trabajos que realizan los docentes adscritos al Departamento para mantener su permanencia en el programa de Carrera Magisterial, lo cual es un aspecto meramente personal.

Por lo que toca a la actualización y superación profesional, los cursos que se ofrecen son los mismos desde hace años, con los mismos contenidos desde su implantación, los cuáles ya resultan ser obsoletos y anticuados.

En cuanto a la Supervisión, no se ha implementado ningún programa o proyecto que permita elevar la calidad de la misma.

- ✓ “Impulsar los proyectos de Extensión y Desarrollo Deportivo Escolar para fortalecer la clase de Educación Física, el aprovechamiento del tiempo libre y así contribuir al desarrollo integral del alumnado de escuelas regulares y de educación especial”.

En este aspecto tampoco ha sido posible obtener resultados, debido a la falta de horas de extensión de los docentes, lo cual limita su participación en estas actividades; por otro lado, no es posible fortalecer los proyectos y programas de extensión, pues no se cuenta con recursos para asignar horas a los docentes que laboran en los mismos, así como tampoco para asignar nuevo personal que cubra la creciente demanda del servicio de Avance Deportivo Escolar y Campismo escolar, ya que la prioridad de la (DGEF) es la cobertura del servicio de clase directa.

En conclusión, es posible afirmar que la política educativa de la (DGEF) se ve seriamente afectada por la falta de recursos humanos y materiales, así como por la falta de un adecuado seguimiento y evaluación del proceso de planeación estratégica, lo cual repercute directamente en la calidad de los servicios prestados.

## **1.7 MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y SUPERACIÓN PROFESIONAL EN EL AREA DE EDUCACIÓN FÍSICA**

La (DGEF) retoma el concepto de actualización que establece la (SEP) y que textualmente la define como “Un conjunto de actividades formativas destinadas a los profesores en servicio en funciones directivas o de apoyo técnico-pedagógico, que permitan la puesta al día o la adquisición de conocimientos necesarios para enseñar o promover una enseñanza de calidad”, y tiene como propósito el

proporcionar al docente de Educación Física los elementos técnico-pedagógicos para su práctica educativa, atendiendo las necesidades de actualización.

La actualización y superación profesional en la (DGEF) está normada por la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio, la cual autoriza los cursos de actualización que se imparten a los docentes, así como sus contenidos, también se contemplan los cursos con valor a Carrera Magisterial. De su organización se encarga la Oficina de Actualización de la (DGEF) y llegan a las Jefaturas de Sector a través de los enlaces técnicos de éstas, los cuales llevan a cabo la promoción, inscripción y logística de los mismos.

Es importante mencionar que, con base en el nuevo reglamento Interior de la (SEP), publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 20 de Enero pasado, se establece en el Artículo 33 la creación de una nueva dependencia, la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, vinculada orgánicamente a la Subsecretaría de Educación Básica, y a la cual corresponderá coordinarse con la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación para llevar a buen puerto los esfuerzos de actualización que realizan las diversas instituciones educativas y los distintos niveles de gobierno.

Los Cursos de Actualización que se imparten en la (DGEF) actualmente se engloban en dos programas, que constan cada uno de ellos de cuatro niveles y cinco áreas seriadas.

## Niveles del I al VIII

### Áreas Primer Programa

Psicopedagogía

Desarrollo Motor

Capacidades Físicas

Formación Deportiva Básica

Medios de la Educación Física

### Áreas Segundo Programa

Teoría Pedagógica

Desarrollo Humano

Metodología de la E. F.

Administración

Ciencias de la Salud

El periodo de impartición de los cursos es de Septiembre a Diciembre, en cada uno de los Sectores de Educación Física.

Las modalidades de dichos cursos son: Intensivo, Intersemanal Matutino, Intersemanal Vespertino y Sabatino, tienen una duración de treinta y cinco horas y un valor escalafonario de 3.5000 puntos.

Los lineamientos para tomar parte en los cursos son los siguientes:

- Ser Profesor o Licenciado de Educación Física en servicio.

- Respetar estrictamente el periodo de inscripción establecido por curso.
- Cierre de inscripciones al término del periodo correspondiente y/o al cubrirse el cupo máximo de 60 participantes, lo que ocurra primero.
- Fotocopia de la constancia anterior (excepto para el primer curso).
- Asentar la hora exacta de llegada al inicio de cada sesión.
- Firmar entrada y salida de manera autógrafa e idéntica con tinta negra.
- Cubrir el 90% de asistencia (el 10% restante proviene de la acumulación de ausencias y retardos).
- Presentarse con el material solicitado previamente.
- Recoger su constancia de participación con el enlace técnico del sector sede, de no haber incurrido en alguna irregularidad.

Cabe mencionar que la (DGEF) cuenta además con una oficina de capacitación, la cual se encarga de impartir cursos de informática, inglés, mi código de ética, calidad en el servicio, y otros más, algunos de los cuales llegan a tener valor escalafonario.

La política de la institución contempla la autorización a los docentes para tomar un curso de actualización durante el ciclo escolar, justificando su inasistencia al centro de trabajo. Para los cursos de Carrera Magisterial, el docente tiene la obligación de tomarlos fuera de su horario de trabajo, buscando con esto que no se desatiendan los grupos que tiene a su cargo.

Los cursos con valor a Carrera Magisterial de la XIV Etapa, ciclo escolar 2004-2005 autorizados para Educación Física, con las modalidades sabatina, intensiva, intersemanal matutina e intersemanal vespertina, son los siguientes:

- El tratamiento didáctico de la formación deportiva básica.
- Desarrollo de la creatividad para educadores físicos en el área de humanidades.
- La función de la evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje de la Educación Física.

## **1.8 ESQUEMAS Y PERFILES PROFESIONALES DE LOS MAESTROS DE EDUCACIÓN FÍSICA**

Como ya se mencionó anteriormente, todo el personal que integra la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan tiene la formación de

Profesor Normalista de Educación Física, los egresados de la Escuela Nacional de Educación Física, (ENEF), o de Licenciatura en Educación Física, los egresados de la Escuela Superior de Educación Física, (ESEF). Los estudios en ambas escuelas contemplan una duración de cuatro años. Con base en lo anterior, el Acuerdo Secretarial 11140 del 6 de Septiembre de 1976, estableció los estudios de licenciatura para formar docentes en Educación Física y autorizó el plan y los programas de estudio en las modalidades escolarizada y extraescolar, ésta última con el fin de que los profesores en servicio alcanzaran el nivel de licenciatura. También, como ya se señaló, forman parte de la estructura del Sector algunos docentes egresados de escuelas normales de Educación Física del interior del país.

Casi el total de quienes egresaron de la (ENEF) obtuvieron la nivelación a licenciatura ingresando a la Licenciatura en Educación Física Modalidad Semiescolarizada (LEFSE) cursando estudios durante tres años en el receso escolar de los meses de Julio y Agosto, y obteniendo el título respectivo presentando un informe recepcional y acreditando el examen profesional correspondiente.

En cuanto al perfil profesional de los docentes de la especialidad, éste es definido en el Plan de Estudios 2002 de la Licenciatura en Educación Física como una serie de rasgos deseables con que debe contar el docente de Educación Física, integrados por “un conjunto de conocimientos, competencias, habilidades, actitudes y valores que le permitan ejercer la profesión docente con calidad y con

un alto nivel de compromiso; así como la disposición y la capacidad para desarrollar su aprendizaje permanente, basándose en la propia experiencia motriz y en el estudio sistemático”.

El documento mencionado agrupa los rasgos del perfil profesional en cinco campos: habilidades intelectuales específicas, conocimiento de los contenidos de enseñanza, competencias didácticas, identidad profesional y ética, y capacidad de percepción y respuesta a las condiciones sociales de sus alumnos y del entorno de la escuela.

En general es posible afirmar que la gran mayoría del personal que conforma la Jefatura de Sector cuenta con un perfil profesional adecuado a lo que se ha señalado, considerando que todos han sido docentes frente a grupo, se preocupan regularmente por actualizarse y capacitarse y algunos de ellos, sobre todo el cuerpo de supervisores, tienen una participación muy activa en los cursos, congresos y talleres que oferta la (DGEF).

Como complemento de lo anterior se considera interesante incluir algunos resultados de la “Encuesta Nacional sobre Creencias, Aptitudes y Valores” de maestros y padres de familia de la educación básica en México ( revista “Este País), abordados por Carlos Pallán Figueroa con el título de “Retrato del Maestro Mexicano” en el suplemento universitario “Campus” de Milenio Diario (mayo 19 de 2005 pp. 8), encuesta que, según los autores, “es una herramienta analítica que ofrece, por primera ocasión, un perfil sobre los valores profundos de los maestros

de educación básica y de los padres de familia de alumnos de dicho nivel educativo”.

La encuesta mencionada busca indagar formas de pensar, sentir y percibir el mundo de la educación básica por parte de docentes y padres de familia y arroja, según señala Pallán, algunos resultados insólitos que forman parte del perfil magisterial.

Pallán integra en seis rasgos lo que considera el retrato del maestro mexicano:

- 1) Ingresos económicos: 45% de los maestros vive en hogares que perciben entre 5 y 10 salarios mínimos mensuales, y 23% más de diez. Pese a lo anterior, 40% no tiene ahorros y 52% tampoco hace inversión alguna en terrenos, casa o negocio. En pocas palabras, este sector comparte la suerte de la clase media popular del país.
- 2) Movilidad social: El 74% de los maestros tiene estudios de normal básica y licenciatura, situación que contrasta con la de sus padres, quienes en ese renglón sólo alcanzaba 10%, teniendo la mayor parte de los progenitores solamente la primaria terminada, en una proporción de 59%. Además, la aspiración para que sus hijos tengan estudios universitarios y de posgrado alcanza el 48%.
- 3) Apego a la profesión: El 84% de los maestros respondieron que si volvieran a los 18 años resolverían estudiar nuevamente la carrera magisterial.

- 4) Respeto institucional: 73% de los profesores respondieron que tienen “mucho o bastante respeto a la (SEP)”; proporción que llega al 87% cuando se responde que dicha entidad maneja los asuntos que le competen con un calificativo situado entre regular y muy bien
  
- 5) Corrupción: El 60% reconoce la venta de plazas como el medio para acceder a un puesto de trabajo y alcanzar la estabilidad en el empleo; 40% acepta que es frecuente la presión para pasar de año a alumnos que no lo merecen. Congruente con este tipo de conductas, 42% identifica la práctica de reprobar poco a los alumnos con el fin de ser bien evaluados por sus superiores.
  
- 6) Autocrítica y autopercepción: En una escala de cero a diez, los profesores valoran la educación que se imparte en el país con una calificación de 6.9. En contraste con ello, los padres de familia le asignan 8.3 a la misma pregunta.

Los resultados más insólitos se presentan en los rasgos de ingresos económicos y respeto institucional, ya que en el primero de ellos dos terceras partes de los maestros se ubican en los dos grupos (deciles) de mayores ingresos familiares en el país, lo que ubica a nuestros docentes como los de mayores ingresos en América Latina, y en el seno de la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ocuparían el tercer lugar de mayores ingresos dentro del conjunto de países que integran dicha organización, haciéndose la

aclaración de que se debe considerar que muchos maestros cubren “doble plaza” para poder alcanzar esos ingresos.

En cuanto al rasgo de respeto institucional, también los resultados son muy polémicos y parecieran contradictorios, mostrando según refiere la comentarista Leticia Juárez “disonancias entre el discurso axiológico y la práctica cotidiana de los padres de familia y maestros que incluso ellos mismos reconocen”.

## **CAPÍTULO 2: DISEÑO INVESTIGATIVO DEL DIAGNÓSTICO**

### **2.1 PROBLEMÁTICA EDUCATIVA**

El problema que da sustento a la realización de este trabajo, se genera en la necesidad, por parte de la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan, de proporcionar mejor atención y servicios al personal adscrito, así como a la población escolar de educación básica de la demarcación, buscando dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Lineamientos Generales de la especialidad en los aspectos técnico-pedagógicos, docente, administrativo y de extensión y desarrollo deportivo escolar durante los ciclos escolares 2004-2005 y 2005-2006 teniendo como base fundamental el proceso de planeación estratégica que da como producto final el (PAT)<sup>4</sup> y el respectivo Cronograma de Actividades.

Es preciso mencionar que una gran parte de la problemática que enfrentan todas las Jefaturas de Sector de Educación Física en el Distrito Federal no es atribuible directamente a éstas, sino que surge del área central, es decir, de la (DGEF), la cual a lo largo de la presente administración ha enfrentado un sinnúmero de problemas y conflictos con la parte sindical, los cuales han repercutido directamente en la prestación del servicio a los planteles de educación básica.

---

<sup>4</sup> Plan Anual de Trabajo

Pero lo que sí es posible señalar como deficiencia en las dos instancias antes mencionadas, es el grave problema de no realizar un adecuado seguimiento y evaluación del proceso de planeación institucional pues, por poner un ejemplo, en la última reunión de trabajo celebrada por las autoridades de la (DGEF) con todos los supervisores del Distrito Federal se presentó un supuesto informe de los logros alcanzados sobre lo contemplado en el (PAT), pero dicho informe se limitó a señalar cuantitativamente la participación de docentes, alumnos y padres de familia en la programación del Cronograma de Actividades, el cual no necesariamente permite el logro de los objetivos específicos y generales del (PAT), de los cuales aproximadamente el 80% no tuvieron estrategias y acciones que permitieran su consecución, sin que se recibiera ninguna explicación al respecto.

Por lo que corresponde a las Jefaturas de Sector, la situación no es diferente, lo que permite concluir que el proceso de planeación estratégica que da como resultado el (PAT) de la (DGEF) y de las Jefaturas de Sector, así como el correspondiente Cronograma de Actividades se limita a la presentación de un documento plagado de buenas intenciones que desafortunadamente no se ven plasmadas en la realidad, pudiera decirse, entonces, que estamos ante un proceso de “simulación estratégica”, en el cual las actividades del cronograma, en el mayor de los casos, sólo sirven para justificar la estructura de la (DGEF), pero no repercute directamente en una mejora del servicio, pues existen serias incongruencias al encontrar en el cronograma un sinnúmero de actividades de extensión educativa y desarrollo deportivo escolar, cuando en un número muy

elevado de planteles de los tres niveles de educación básica no se ha logrado cubrir el servicio de clase directa de Educación Física, el cual representa la razón de ser de la institución, y por ende, de las quince Jefaturas de Sector que existen en la Ciudad de México.

## **2.2 ESTADO DEL ARTE RELACIONADO CON LA TEMÁTICA**

El Estado del Arte o Estado del Conocimiento es una de las primeras etapas que debe llevarse a cabo en una investigación; es un proceso de búsqueda de información que nos permitirá rastrear lo que se ha escrito sobre el tema que se pretende investigar, así como profundizar en el mismo, cómo se encuentra al momento de realizar la investigación y cuáles son sus tendencias. Se realiza estableciendo un período de tiempo acorde a los objetivos de la investigación.

Su desarrollo contempla dos fases: la Heurística, que abarca la búsqueda y recopilación de las fuentes de información (bibliografías, documentos oficiales o privados, investigaciones afines, filmaciones, audiovisuales, etc.), y la Hermenéutica, que consiste en analizar, interpretar y clasificar las fuentes investigadas de acuerdo a su importancia dentro del trabajo de investigación.

### **RESUMEN :**

Investigación realizada con el propósito de hacer referencia al estado del arte o estado del conocimiento sobre Planeación Estratégica y Educación Física, con

base en siete documentos (de 1979 a la fecha) localizados en diferentes bibliotecas de la Ciudad de México.

#### **PALABRAS CLAVE :**

- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Educación Física

#### **PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE**

Para llevar a cabo este trabajo, cuyo propósito primordial es el de ubicar los libros o investigaciones que sobre el tema de estudio se han publicado de 1979 a la fecha, se acudió a diversas bibliotecas, las cuales se señalan a continuación:

- ✓ Biblioteca de la Escuela Superior de Educación Física
- ✓ Biblioteca de la Dirección General de Educación Física
- ✓ Biblioteca de México
- ✓ Biblioteca de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos
- ✓ Biblioteca del Centro de Maestros “Celerino Cano Palacios”

- ✓ Biblioteca del Centro de Documentación Internacional

Mediante la conformación del estado del arte del tema de estudio será posible identificar las investigaciones que al respecto se han realizado, y que pueden servir de referencia y apoyo para el desarrollo de la tesis de maestría, cuyo objetivo principal es el de contribuir a mejorar los servicios que presta la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan (instancia dependiente de la Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal (DGEF), que es la encargada de operar los servicios de Educación Física en los planteles de educación básica a través de las Jefaturas de Sector, una en cada delegación política) a los docentes adscritos a ella.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS INVESTIGACIONES**

Cuatro de los siete documentos revisados manejan concretamente el proceso de la planeación estratégica desde el ámbito de la administración de empresas privadas, y sólo dos de ellos tienen un enfoque de aplicación al sistema educativo.

Uno más, está dirigido a la implantación de la planeación estratégica en la administración pública federal, y por tanto es el que más relación tiene dentro del tema de estudio.

## **ANÁLISIS TEMÁTICO**

Los siete documentos revisados (cinco textos, una guía y un manual) hacen referencia principalmente al tema de planeación estratégica, no encontrándose ninguno que aborde específicamente el tema de planeación estratégica en Educación Física.

El texto de Joaquín Rodríguez Valencia, está dirigido expresamente a la administración de empresas, considerando que el éxito en la dirección depende de la eficiencia y eficacia de los administradores al planear y ejecutar una estructura. Resalta la importancia de la toma de decisiones estratégicas, y la elección de las herramientas adecuadas, la capacidad de asumir riesgos que diferencia a la nueva administración y la administración estratégica.

La obra consta de nueve capítulos: 1) Generalidades sobre administración estratégica; 2) Mente estratégica; 3) Identificación de valores, misión y visión; 4) Análisis externo; 5) Análisis interno; 6) Planeación estratégica; 7) Organización estratégica; 8) Dirección estratégica y 9) Control estratégico.

El trabajo de Jean Paul Sallenave, también está dirigido a la administración empresarial, es más general que el anterior, y sólo refiere en un capítulo de los nueve que lo integran a la planeación estratégica, dándole un enfoque netamente empresarial, y por lo tanto, ajeno a nuestra temática.

Por su parte, la guía de Laura Mancilla Helgueros, es parte de la línea específica de Gestión Escolar del Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación, Plan 94 de la Universidad Pedagógica Nacional, y tiene el propósito de contribuir al conocimiento y apropiación de las técnicas de planeación estratégica para mejorar la calidad de los servicios educativos y en otros campos de la sociedad. Es un auxiliar del curso de planeación estratégica arriba mencionado, el cual se estructura en tres unidades: I) La organización escolar; II) Planeación estratégica en las instituciones educativas. Una introducción y III) Delineando planes estratégicos.

Contiene actividades de desarrollo para que el alumno aplique los conceptos, técnicas, procedimientos, saberes y conocimientos estudiados; actividades de profundización que buscan encauzar al alumno al mayor conocimiento de los temas del curso y actividades finales, establecidas con el propósito de alcanzar los objetivos de cada unidad mediante el análisis y la reflexión de la información recopilada por los alumnos.

Carlos Muñoz y Sylvia Schmelkes, elaboraron un trabajo dirigido específicamente a la planeación integral de la educación, pero ajeno a lo que es en sí la planeación estratégica, al igual que Cuno Pumpin y García Echevarría, cuyo trabajo contempla el cómo implementar la planeación estratégica en las empresas.

George Steiner publicó un trabajo en donde maneja todo lo relativo a la planeación estratégica, diseñado específicamente para los directores de empresas.

El Manual de la Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal, Etapa 5A, es un apoyo para que las dependencias y entidades de gobierno lleven a cabo sus actividades mediante la planeación estratégica, dentro del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP).

Es el documento más directamente relacionado con el tema de investigación, ya que plantea desde como definir la misión, los propósitos, las estrategias para la consecución de los objetivos, analizar los resultados obtenidos y determinar en qué grado se satisfacen las necesidades de los usuarios de los servicios que se proporcionan, contribuyendo de esta manera a reorientar el enfoque de las instituciones de gobierno buscando mejores resultados.

Establece un sistema de indicadores y metas para determinar en qué medida se cubren los propósitos y objetivos estratégicos trazados, y el impacto de las estrategias en los resultados.

#### **REFERENTES CONCEPTUALES :**

Todos los documentos revisados tienen una fundamentación de carácter teórico conceptual que sirve como sustento para la construcción del sujeto de estudio particular.

## **METODOLOGÍA :**

Análisis cualitativo y cuantitativo, y referentes empíricos constituidos en objeto de estudio, agrupados en procesos, textos y conocimientos.

## **TIPOS DE PRODUCCIÓN :**

Libros individuales, libros colectivos, guías y manuales.

## **TEMAS POCO INVESTIGADOS :**

Es evidente que en realidad existe muy poca investigación, por no decir nula, que relacione a la planeación estratégica con el campo educativo en su aspecto administrativo o de gestión, y menos en lo referente a la Educación Física.

### **2.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Indudablemente que la aplicación de la Planeación Estratégica como una metodología para el desarrollo de las actividades de una organización, grupo o institución, repercute de manera determinante para el logro de los objetivos y metas establecidas, pero a la vez exige un adecuado conocimiento del proceso que implica el desarrollo de dicho modelo de planeación por parte de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Las Jefaturas de Sector de Educación Física, dependientes de la Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal (DGEF), se rigen por las directrices emanadas de ésta última, así como por lo establecido en los Lineamientos Generales Para Educación Física, los cuales señalan entre sus funciones el llevar a cabo la coordinación, control y evaluación de los servicios de Educación Física, así como atender las necesidades de cobertura y calidad de los servicios que se prestan.

Por lo anterior, es posible considerar que mediante una adecuada aplicación y seguimiento de la Planeación Estratégica es posible atender de una mejor manera las necesidades técnico-pedagógicas, docentes, administrativas y de extensión y desarrollo deportivo escolar de todo el personal, facilitando con esto la obtención de mayores logros en la aplicación del programa vigente de la especialidad así como el cumplimiento, en tiempo y forma, de los requerimientos del área central.

## **2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para poder dar inicio a un proyecto de investigación, es necesario identificar y plantear cuál es la problemática que se pretende resolver y de qué manera la alternativa de solución a la misma contribuirá a resolverla de manera exitosa.

De lo anterior se puede afirmar que el propósito de éste trabajo es contribuir a alcanzar un adecuado seguimiento así como una efectiva y pertinente evaluación

al proceso metodológico que implica el desarrollo de la planeación estratégica, en este caso en la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan, con la expectativa de que dicha alternativa de solución pudiera aplicarse en el total de las Jefaturas de Sector de Educación Física que forman parte de la Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal (DGEF), independientemente de que cada una de ellas presenta características particulares, como lo es el número de docentes adscritos, el número de planteles de educación básica a los que presta el servicio, las características sociales y económicas de la población, el medio geográfico, etc.

Con base en lo anterior, es posible plantear el problema a partir de la siguiente interrogante:

**¿Cuál sería la repercusión en la calidad de los servicios educativos que brinda la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan y que implica al personal adscrito a ella, al implantar el adecuado seguimiento y evaluación de la Planeación Estratégica en el campo de las acciones de trabajo docente?**

## **2.5 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

La hipótesis es una herramienta fundamental en el desarrollo de cualquier investigación, pues en ella se formulan posibles explicaciones al hecho abordado.

Para Van Dalen y Meyer, en su “Manual de Técnica de la Investigación Educativa”, las hipótesis son “conjeturas inteligentes que ofrezcan posibles soluciones del problema”, que necesariamente deben validarse empíricamente para que adquieran la condición de hecho.

De lo anterior se desprende la importancia de la hipótesis, pues sin ella el problema sería abordado superficialmente y sin una orientación precisa, lógica, congruente.

Para el presente trabajo, y considerando lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

**El seguimiento y evaluación real de la implantación de la Planeación Estratégica en la operación de la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan, permitiría satisfacer las necesidades del personal adscrito, en los aspectos técnico-pedagógicos, docente, administrativo y de extensión y desarrollo deportivo escolar, para facilitar su labor docente en beneficio de la comunidad escolar de esta demarcación.**

El enunciado anterior expresa la relación entre dos variables: la independiente y la dependiente. Donde la variable dependiente está incluida en el planteamiento del problema, sólo que en éste de manera interrogativa, y en la hipótesis de forma declarativa. Ambas variables son empíricamente manejables.

### **Variable Independiente**

El seguimiento y evaluación real de la implantación de la Planeación Estratégica en la operación de la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan.

### **Variable Dependiente**

Permitirá satisfacer las necesidades del personal adscrito, en los aspectos técnico-pedagógicos, docente, administrativo y de extensión y desarrollo deportivo escolar, para facilitar su labor docente en beneficio de la comunidad escolar de esta demarcación.

## **2.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Uno de los cuestionamientos que surgen al realizar un proyecto de investigación es el de ¿qué es lo que se quiere?, es decir, cuáles son los resultados que se espera obtener al concluir el proceso, y es mediante la definición de objetivos que podremos vislumbrar claramente cómo el proyecto contribuirá a dar solución al problema investigado.

El objetivo general es el objetivo de largo plazo, el que define la sustentabilidad del proyecto y su impacto.

Los objetivos específicos establecen el propósito operativo, los efectos permanentes que se pretende obtener al concluir el proyecto.

De tal manera que, para el presente trabajo se establecen los siguientes objetivos:

#### OBJETIVO GENERAL

- El trabajo a desarrollar se propone llevar a cabo una investigación diagnóstica que permita comprobar la validez de la hipótesis establecida, o en su caso, su replanteamiento.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Organizar y diseñar la investigación diagnóstica.
- Analizar las causas que originan la aparente incompetencia de personal de la Jefatura de Sector en el desarrollo de la implantación de la Planeación Estratégica.
- Diseñar una propuesta alternativa que proporcione saberes y motivaciones al personal, para que la Jefatura de Sector pueda desempeñar su papel real en el trabajo de evaluación y seguimiento.

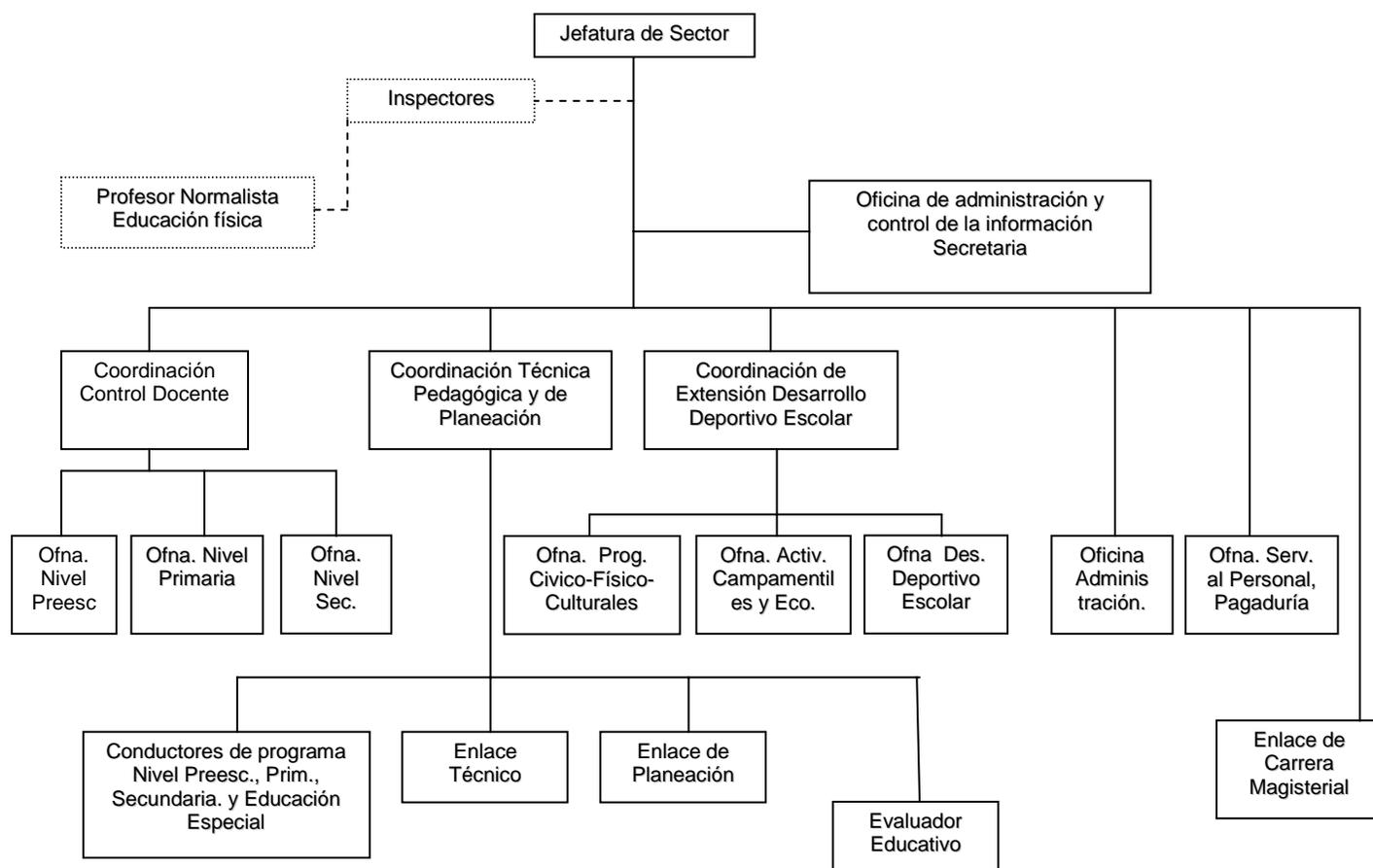
## **2.7 POBLACIÓN QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA**

Es importante destacar que la presente investigación se llevó a cabo tomando en cuenta únicamente al personal que integra la Jefatura de Sector, sin considerar a los docentes de clase directa ni a los de los distintos proyectos, ya que éstos no elaboran su (PAT) con base en la Planeación Estratégica institucional, sino que lo hacen principalmente considerando un diagnóstico de las capacidades físicas condicionales y las capacidades físicas coordinativas de sus alumnos.

A continuación se presenta la estructura orgánica de las 15 Jefaturas de Sector de Educación Física, diseñada y autorizada por la Subdirección de Planeación y Programación de la (DGEF), haciendo la observación de que en cada Jefatura se han realizado algunos ajustes a la misma con base en el personal adscrito y considerando también que en muchos casos, y por falta de personal, algunos integrantes de la estructura realizan dos o más funciones, situación que se da en la Delegación Tlalpan, donde la mayoría del personal adscrito muestra un gran profesionalismo y compromiso con la institución.



## DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA EN EL D.F. SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN ESTRUCTURA ORGÁNICA DE JEFATURAS DE SECTOR



Actualmente el personal de la Jefatura de Sector en que se presenta la problemática motivo de la presente investigación, lo conforman:

1 Jefe de Sector

21 Supervisores

19 Apoyos a la Supervisión

6 Conductores de programa (1 preescolar, 1 primaria, 1 secundaria, 2 de campismo escolar y 1 de educación especial.

3 Coordinadores deportivos.

7 Apoyos administrativos

2 Médicos en el proyecto de Medicina Aplicada a la Educación Física y Deporte Escolar.

1 Enlace técnico.

1 Enlace de planeación.

Todos ellos realizan sus funciones con base en su (PAT), el cual se elabora aplicando la metodología de la Planeación Estratégica y tomando en cuenta el (PAT) del Sector, mismo que a su vez se desarrolla considerando el (PAT) de la Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal (DGEF), instancia que lo diseña basada en el diagnóstico que previamente le presentan las 15 Jefaturas de Sector que la integran.

Este proceso se lleva a cabo a través de las llamadas “Jornadas de Planeación Estratégica”, convocadas anualmente por la Subdirección de Planeación y Programación de la (DGEF).

Antes del inicio de cada ciclo escolar, el cuerpo de supervisores presenta a los docentes de clase directa y de los distintos proyectos, dentro de los Talleres Generales de Actualización, su Plan Anual de Trabajo, el cual les sirve como antecedente para elaborar el que cada uno de ellos aplicará en su centro de trabajo.

Posteriormente, a lo largo del ciclo escolar se realizan dos etapas más de los llamados “Talleres Generales de Actualización”, en la primera de ellas (durante el mes de Febrero) se realiza una revisión y ajuste, en su caso, al Plan Anual de Trabajo de todo el personal, con base en el logro de los objetivos alcanzados a la fecha, y en la segunda (en el mes de Junio) se revisan los resultados obtenidos durante el curso.

## **2.8 TIPO DE ESTUDIO INVESTIGATIVO**

Para buscar dar solución a la problemática presentada, se ha considerado lo más adecuado llevar a cabo un estudio investigativo del tipo descriptivo, es decir, el estudio que se refiere a la interpretación de “lo que es” y cómo se presenta al momento de realizar la investigación, a través de un análisis de las prácticas y actitudes que se manifiestan en el grupo estudiado con respecto al proceso de planeación estratégica, buscando descubrir información significativa que contribuya a encontrar alternativas de solución al problema. Dentro de la clasificación de los estudios descriptivos se optó por realizar el trabajo dentro de lo que corresponde a un estudio de caso, referido a una comunidad típica, que es el personal docente adscrito a la Jefatura de Sector, y que representa el universo de análisis, visto como un grupo de sujetos considerado en forma global o unidad individual.

## **2.9 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Como primer paso para seleccionar la muestra, es necesario definir a la población objeto del estudio, y asegurarse que la muestra sea representativa de la misma. Para el efecto, se hizo la selección en forma aleatoria, es decir, al azar sin reemplazo.

Se buscó incluir al mayor número de docentes adscritos a la Jefatura de Sector, pretendiendo obtener una muestra lo más completa posible, y abarcando todos y

cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica, lográndose incluir al 71.6 por ciento de la población inmersa en la problemática, lo que corresponde a 43 profesores.

## **2.10 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Se diseñó un cuestionario de encuesta que consta de 11 preguntas cerradas, con tres opciones de respuesta: a) sí b) ocasionalmente y c) nunca; buscando incluir preguntas relevantes que proporcionen información representativa para el estudio.

La información obtenida se someterá a un análisis comparativo.

Se optó por lo anterior considerando que este tipo de cuestionario es fácil de contestar, requiere poco tiempo para responder los ítems y brinda la posibilidad de obtener respuestas con una relativa objetividad, además de que la clasificación y análisis de la información no son complicados.

Además de las once preguntas de contenido, el cuestionario contiene un apartado de datos de identificación del sujeto, entre otros edad, sexo, antigüedad en el servicio, etc., los cuales proporcionan información estadística que complementa la investigación realizada, y algunas inferencias de interés para la misma.

Todas las preguntas de contenido se refieren al proceso de planeación estratégica que realizan los integrantes del personal de la Jefatura de Sector, quedando su diseño como a continuación se presenta:

## **MODELO DE INSTRUMENTO APLICADO**

### **SECTOR DE EDUCACIÓN FÍSICA EN TLALPAN**

#### **CUESTIONARIO**

Objetivo General: El presente cuestionario tiene como finalidad primordial el obtener información que se requiere para implantar acciones a efecto de mejorar la aplicación y desarrollo de la Planeación Estratégica en nuestro Centro de Trabajo, por lo cual, mucho se le agradecerá contestar en forma veraz cada una de las preguntas planteadas. No es necesario que anote su nombre, lo cual le permitirá responder con la mayor objetividad posible. Cabe mencionar que la información que se recabe, se manejará en forma estrictamente confidencial y sólo con fines investigativos. Por su participación, gracias.

#### **DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO**

Institución Educativa en la cual labora \_\_\_\_\_







Posteriormente se realizó una fase de piloteo, en una población ajena a la muestra, pero análoga, con cinco docentes del Sector de Educación Física de la Delegación Coyoacán, el cual maneja una estructura orgánica idéntica a la del Sector Tlalpan, con base en los Lineamientos Generales para Educación Física.

No se realizó ninguna reestructuración al instrumento de diagnóstico, considerando que en su fase de piloteo no se detectaron problemas para el llenado del mismo por parte de los encuestados.

Para proceder a la aplicación del Instrumento de Diagnóstico, se solicitó la autorización del Jefe de Sector a efecto de llevarla a cabo al término de la segunda reunión de trabajo quincenal del mes de Junio de 2005. A esta reunión asisten Supervisores, Apoyos a la Supervisión y personal de la jefatura.

Contando con dicha autorización, se presentó al personal el Instrumento de Diagnóstico, comentándoles el propósito de la aplicación y lo que se esperaba obtener como resultado de la misma.

Se obtuvo una favorable respuesta de los docentes, tomando en consideración que conocen de mucho tiempo atrás al aplicador, por ser compañeros de trabajo.

Se procedió entonces a la aplicación del cuestionario, no sin antes responder a las dudas que fueron expuestas al aplicador.

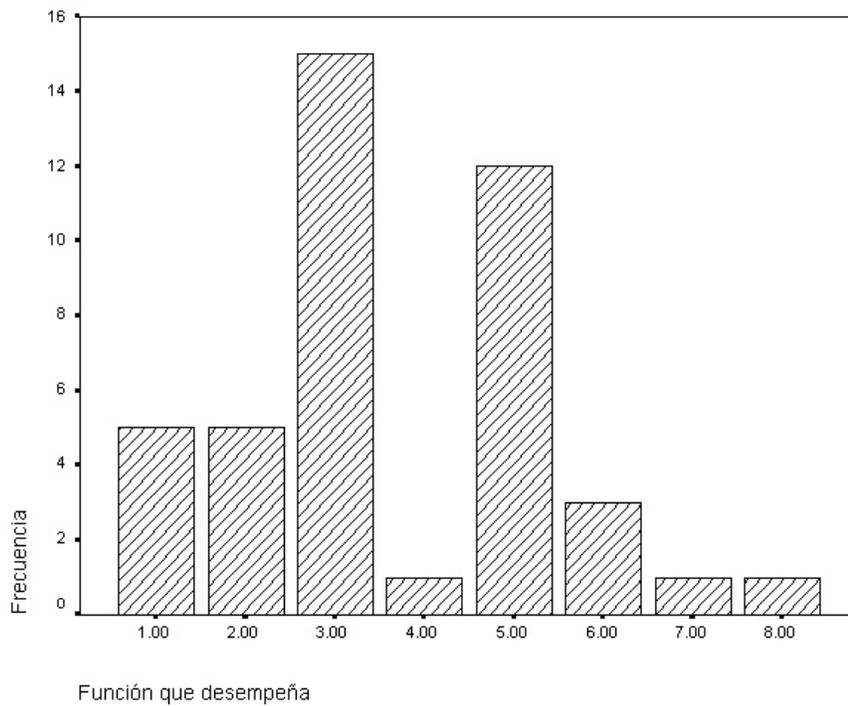
## 2.11 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECABADOS

El análisis de los datos que arrojó el Instrumento de Diagnóstico (cuestionario) se realizó mediante el programa de computación Statical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 10.0, apegado a los siguientes criterios: a) análisis y gráficas respectivas a las respuestas dadas en el apartado de datos de identificación del sujeto y en el cuestionario, correspondientes a los resultados por pregunta de contenido b) medidas de tendencia central (media, moda, mediana), y c) desviación estándar,

### **Análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento.**

En el rubro de “Datos Generales del Encuestado (datos de identificación del sujeto), se obtuvo la siguiente información:

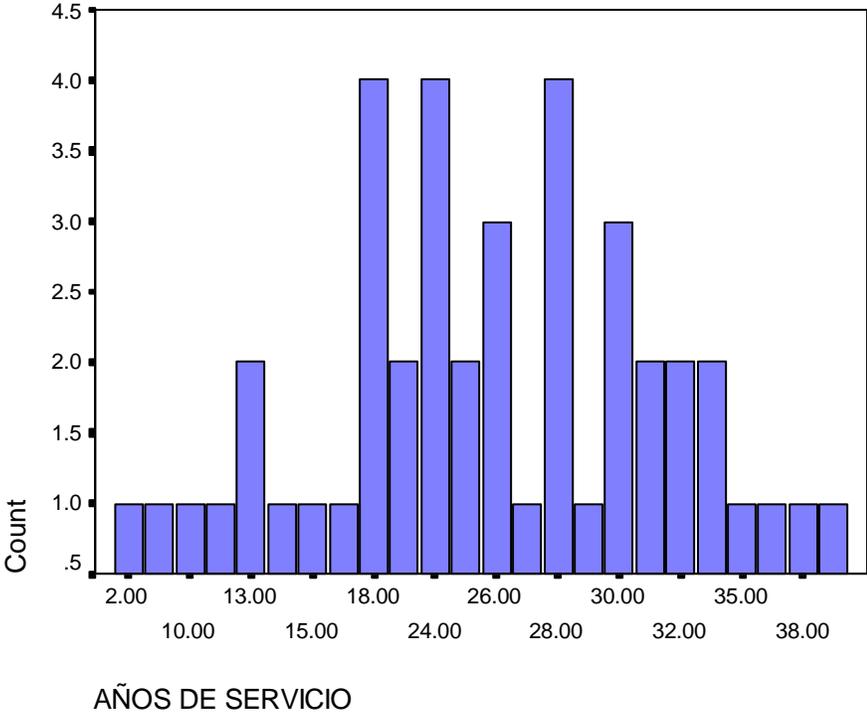
Función que desempeña: Contestaron el cuestionario 5 Apoyos Administrativos (1), 5 Conductores de Programa (2), 15 Apoyos a la Supervisión (3), 1 Enlace Técnico (4), 12 Supervisores (5), 3 Coordinadores Deportivos (6), 1 Médico (7) y 1 Jefe de Sector (8), para un total de 43 docentes. El número dentro del paréntesis identifica en la gráfica la función desempeñada. Como se puede apreciar, se abarcaron todas las funciones que corresponden a la estructura orgánica de la Jefatura de Sector.



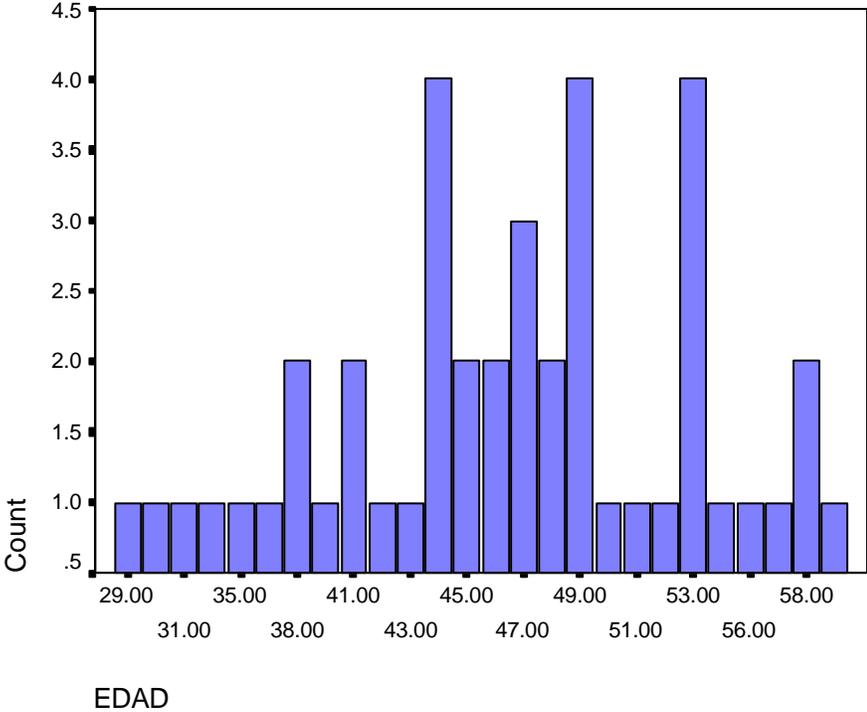
## FUNCION

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	5	11.6	11.6	11.6
	2.00	5	11.6	11.6	23.3
	3.00	15	34.9	34.9	58.1
	4.00	1	2.3	2.3	60.5
	5.00	12	27.9	27.9	88.4
	6.00	3	7.0	7.0	95.3
	7.00	1	2.3	2.3	97.7
	8.00	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0		

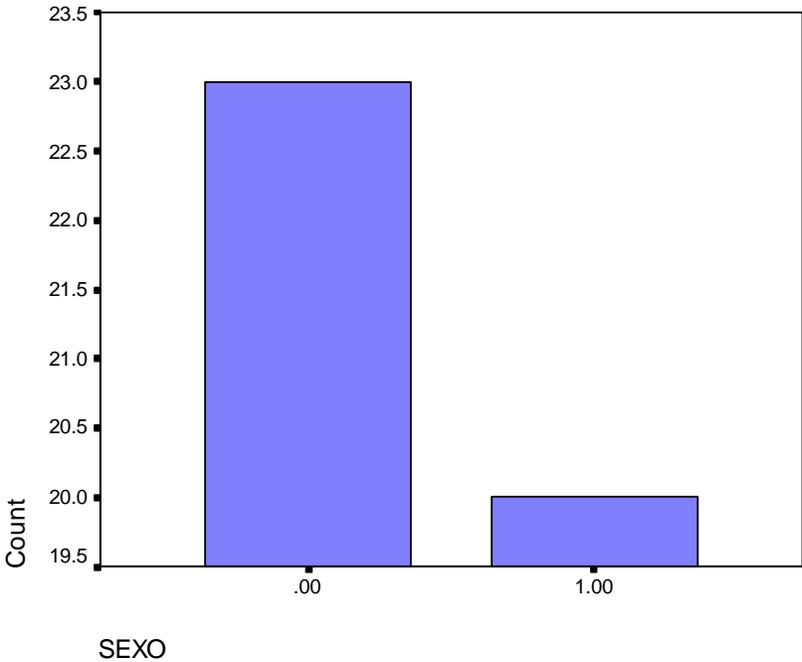
Años de Servicio: La antigüedad en el servicio de los encuestados va de los 2 a los 38 años, con una media de 24.18 años, correspondiendo el menor tiempo a apoyos administrativos que obtuvieron dictamen de cambio de actividad por parte del ISSSTE, debido a padecer alguna enfermedad que les impide laborar en clase directa, y la mayor permanencia en el servicio corresponde principalmente a los Apoyos a la Supervisión y Supervisores dictaminados o habilitados.



Edad: La edad de los encuestados oscila entre los 29 y los 59 años, con una media de 45.93 años.



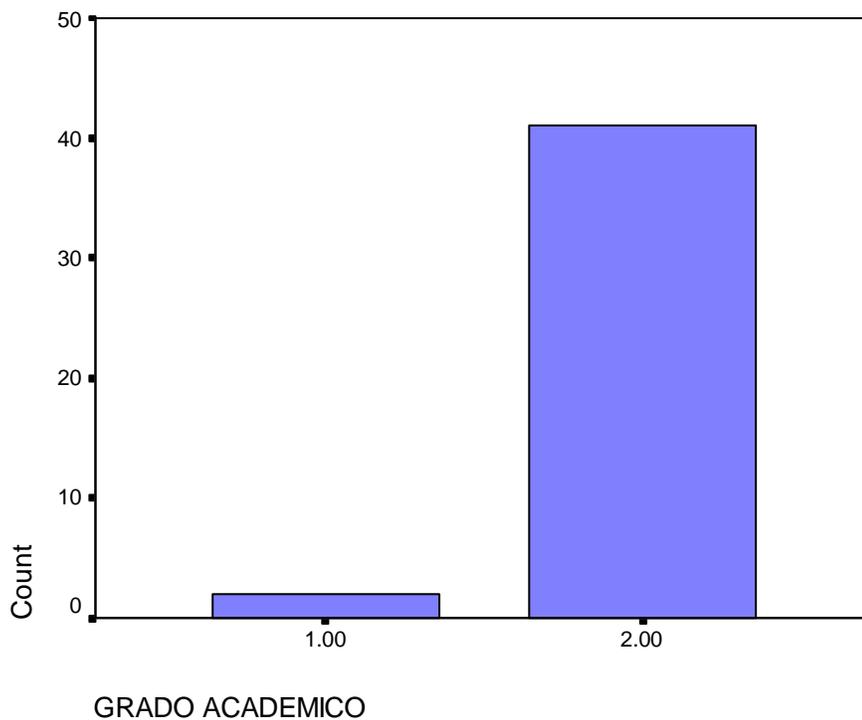
Sexo: 20 de los encuestados pertenecen al sexo masculino (1.00), lo que representa el 46.5% y 23 al femenino (.00), con un 53.5% del total.



## SEXO

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	.00	23	53.5	53.5	53.5
	1.00	20	46.5	46.5	100.0
Total		43	100.0	100.0	

Ultimo Grado Académico Obtenido: De los 43 encuestados, 41 tienen el grado de Licenciatura en Educación Física, y sólo 2 de ellos el de Profesor Normalista de Educación Física. Ninguno mencionó tener estudios de posgrado concluidos.



## GRADO ACADÉMICO

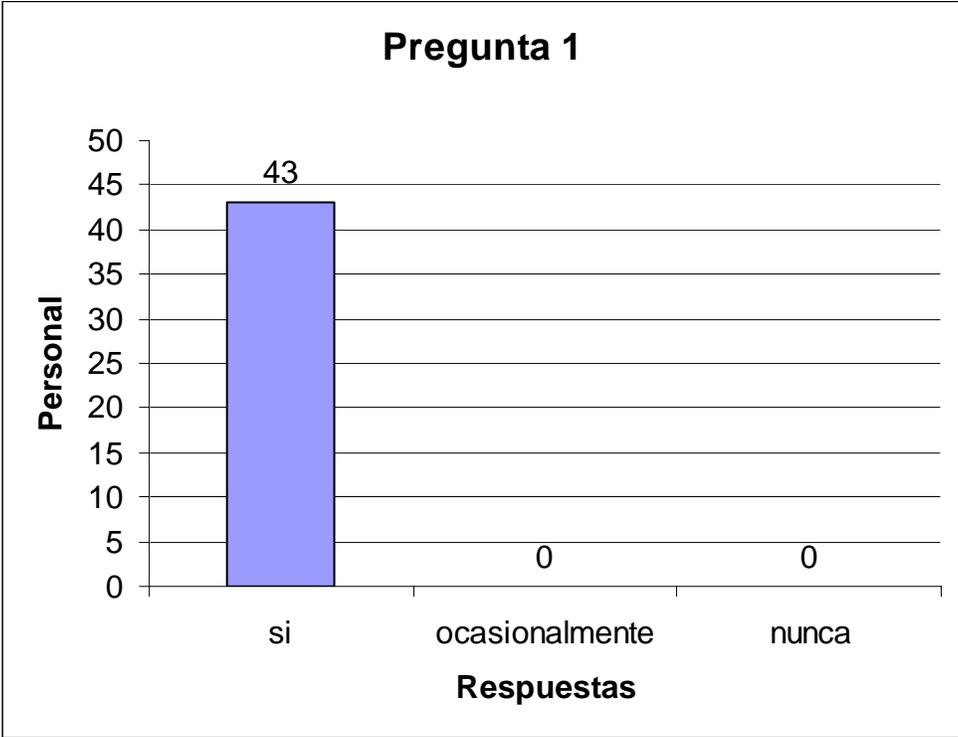
		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	2	4.7	4.7	4.7
	2.00	41	95.3	95.3	100.0
Total		43	100.0	100.0	

En cuanto a las preguntas de contenido, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Pregunta No. 1** ¿Realiza sus funciones, ya sea de supervisión, apoyo, coordinación o conducción con base en lo establecido en la Planeación Estratégica de nuestro Plan Anual de Trabajo?

- a) Si (2)
- b) Ocasionalmente (1)
- c) Nunca (0)

En esta pregunta, los 43 encuestados respondieron con la opción “a” (2), es decir, que absolutamente todos manifiestan tomar en cuenta la Planeación Estratégica del (PAT) para el desempeño de sus funciones.



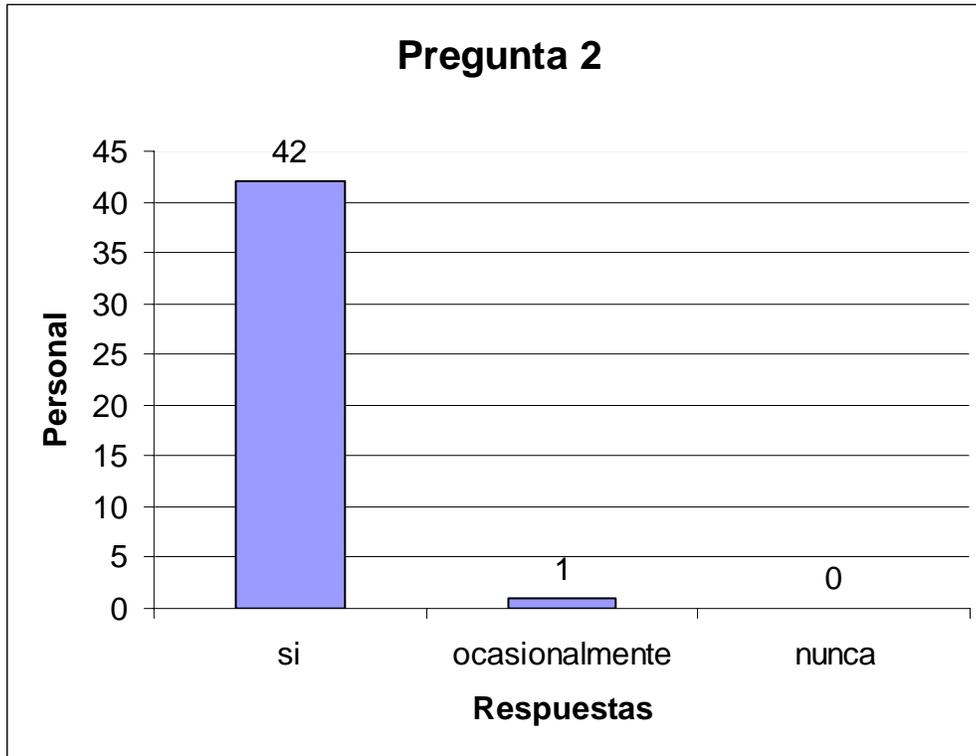
PREGUNTA 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	43	100.0	100.0	100.0

**Pregunta No. 2** ¿Para la elaboración de su Plan Anual de Trabajo de supervisión, apoyo, coordinación o conducción realiza un diagnóstico de necesidades?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

Como se puede apreciar, el 97.7 por ciento de los encuestados afirma realizar un diagnóstico de necesidades para elaborar su (PAT), en el cual los adscritos a la Jefatura de Sector consideran principalmente lo concerniente a su función dentro de la misma, y los Supervisores y Apoyos a la Supervisión lo que respecta a las necesidades de los docentes a su cargo, dando énfasis al aspecto técnico-pedagógico. Solamente poco más del 2 por ciento (lo cual no deja de llamar la atención) y que equivale a un docente, contestó que planea sin realizar diagnóstico, es decir, sin contar con elementos válidos para realizar el proceso, lo cual hace fácilmente presumible que sus resultados no serán los adecuados a las necesidades del servicio.



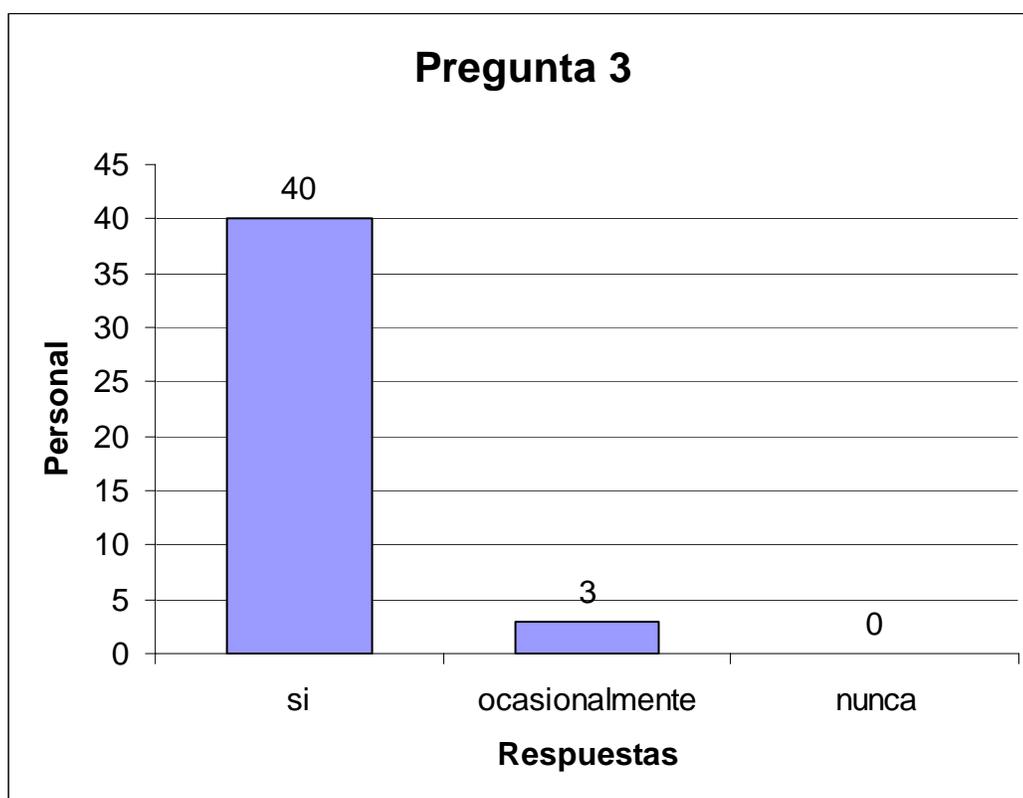
PREGUNTA 2

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	1	2.3	2.3	2.3
	2.00	42	97.7	97.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pregunta No. 3** ¿Su Propósito General lo establece con base en la información obtenida por el diagnóstico?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

En esta pregunta llama la atención el detectar que el 7 por ciento de los docentes sólo considera ocasionalmente la información que obtiene en su diagnóstico para llevar a cabo su (PAT), lo que nos permite asegurar que están planeando sin partir de base sólidas que les permitan solucionar las problemáticas detectadas.



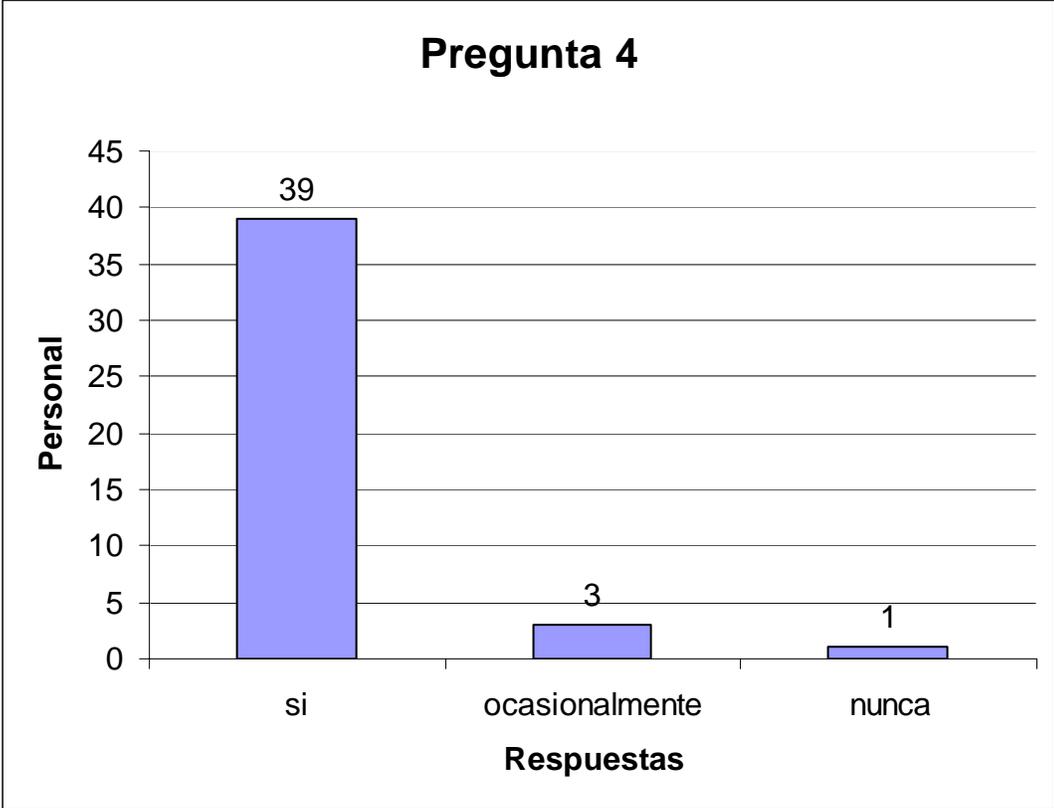
PREGUNTA 3

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	3	7.0	7.0	7.0
	2.00	40	93.0	93.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

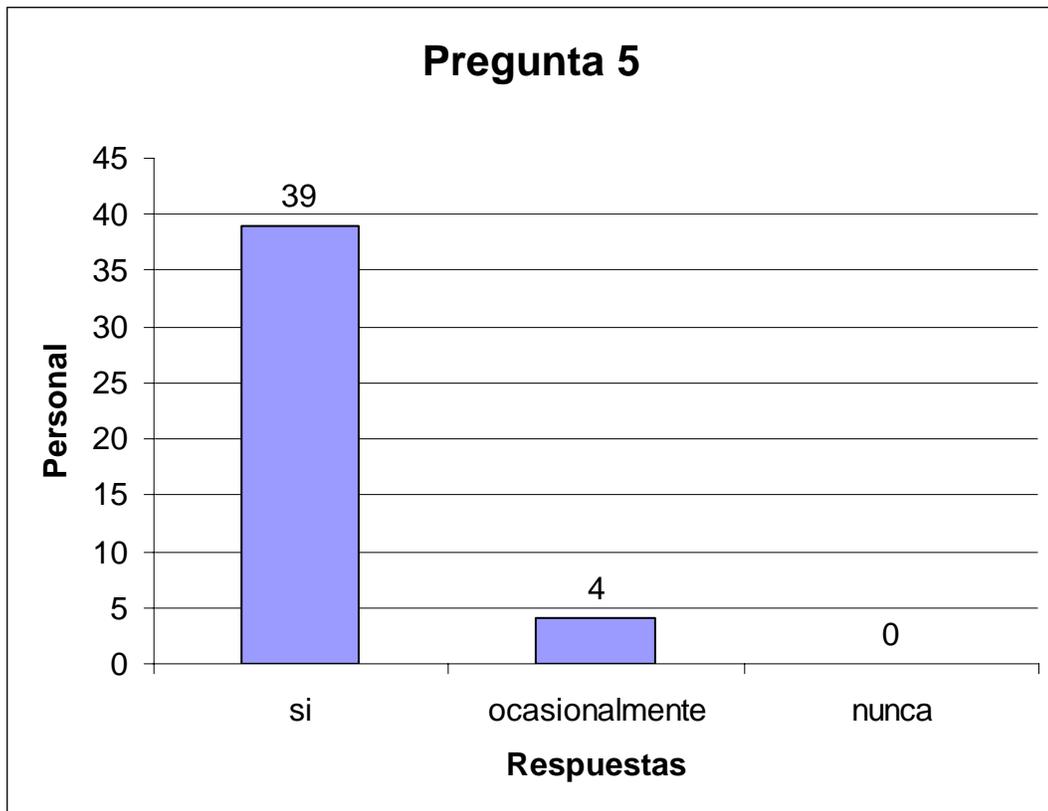
**Pregunta No. 4** ¿En el desempeño de sus actividades se plantea alcanzar los objetivos específicos establecidos en el Plan Anual de Trabajo del Sector?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

De igual manera, en esta pregunta la información nos muestra que el mismo porcentaje que en la anterior, 7 por ciento, sólo ocasionalmente vincula su planeación, en cuanto a objetivos específicos, con la de la Jefatura del Sector, mientras que más del 2 por ciento no los considera en absoluto.







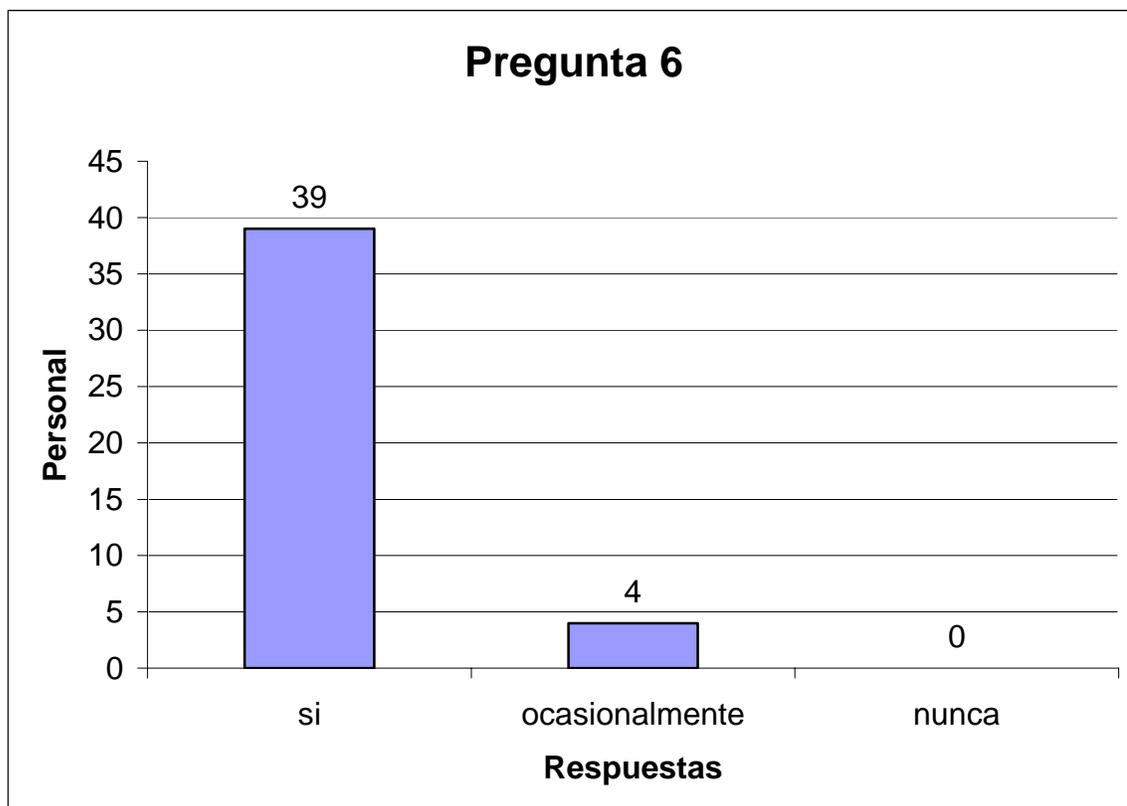
**PREGUNTA 5**

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	4	9.3	9.3	9.3
	2.00	39	90.7	90.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pregunta No. 6** En el desempeño de su función, ¿determina estrategias que le permitan alcanzar los objetivos y metas contemplados en el Plan Anual de Trabajo?

- a) Si (2)      b) Ocasionalmente (1)      c) Nunca (0)

La información obtenida en esta pregunta se vuelve preocupante, pues nos muestra que casi 10 por ciento de los docentes no incluye de manera sistemática en el (PAT) estrategias que faciliten la consecución de objetivos y metas.



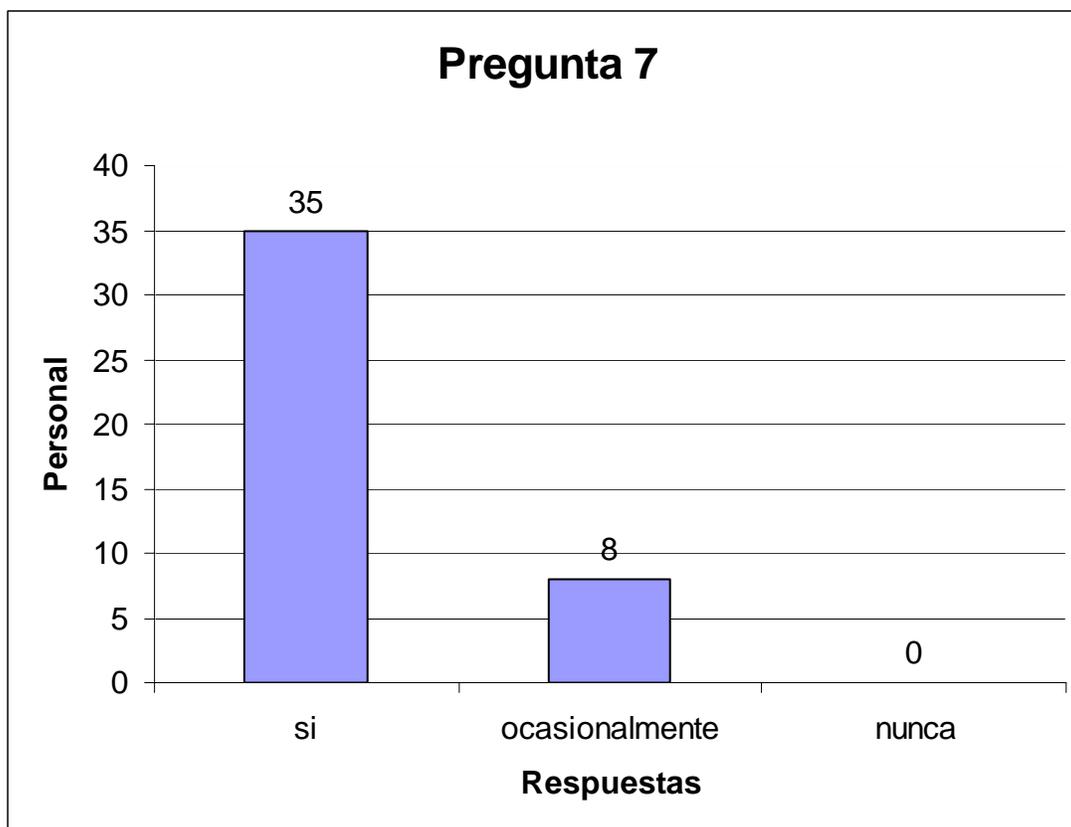
PREGUNTA 6

		Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	4	9.3	9.3	9.3
	2.00	39	90.7	90.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pregunta No. 7** ¿Las acciones que lleva a cabo surgen de las estrategias establecidas?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

La información obtenida en esta pregunta nos confirma la incongruencia detectada en la anterior, y nos permite afirmar que casi el 20 por ciento de docentes no tiene los elementos para relacionar las estrategias con las acciones de su (PAT), y la importancia de determinar claramente unas y otras. De lo anterior se tienen bases para inferir que estos docentes, aunque realizan el proceso de planeación, están trabajando con un alto grado de improvisación.



PREGUNTA 7

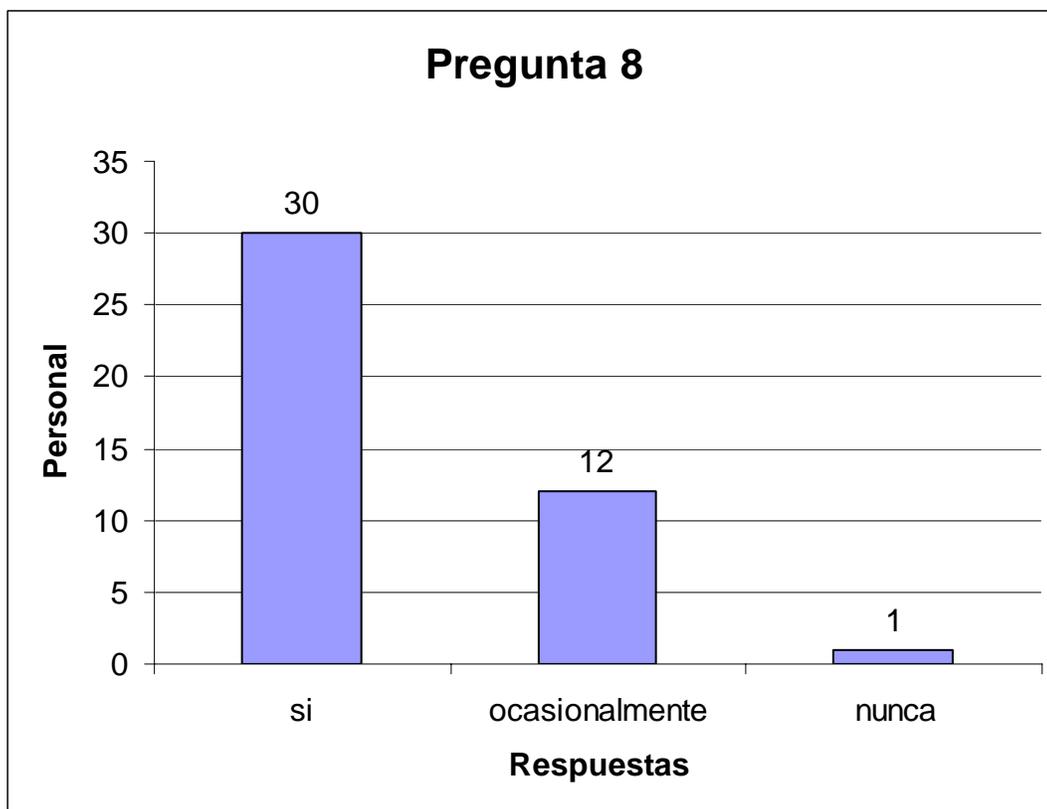
		Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1.00	8	18.6	18.6	18.6
	2.00	35	81.4	81.4	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pregunta No. 8** En el desempeño de sus funciones, ¿toma en cuenta los recursos con que cuenta el Sector para hacer factible el alcance de los objetivos y metas establecidos?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

Conforme avanzan las preguntas es posible observar que aumentan las incongruencias, pues la información obtenida en esta pregunta nos permite inferir que casi el 30 por ciento de docentes sólo ocasionalmente considera los recursos del Sector para alcanzar sus objetivos y metas, y el 2 por ciento nunca los considera. Dentro de los recursos de la Jefatura de Sector se encuentran proyector de acetatos, aulas, fotocopiadora y material didáctico, indispensables para el desarrollo de reuniones técnicas con los docentes y otras acciones, así como apoyo logístico para el desarrollo de actividades de extensión y desarrollo deportivo. De lo anterior se podría concluir que esos docentes, que sería el caso de Supervisores y Apoyos a la Supervisión no realizan las actividades mencionadas ni participan en las actividades de

extensión y desarrollo deportivo escolar, aunque estén consideradas en su (PAT). Viendo lo anterior desde una perspectiva optimista, se podría pensar que dichos docentes consiguen por su cuenta y costo los apoyos para realizar sus reuniones técnicas, como podría ser el solicitar espacios para efectuarlas a escuelas particulares u otras instancias, y en el caso de actividades de extensión educativa el solicitar instalaciones deportivas a la delegación política, lo cual suena muy poco factible. Por lo que toca al personal que labora dentro de la Jefatura de Sector, cabría preguntarse cómo programan los eventos que debe organizar su coordinación sin tomar en cuenta los recursos de que se dispone.



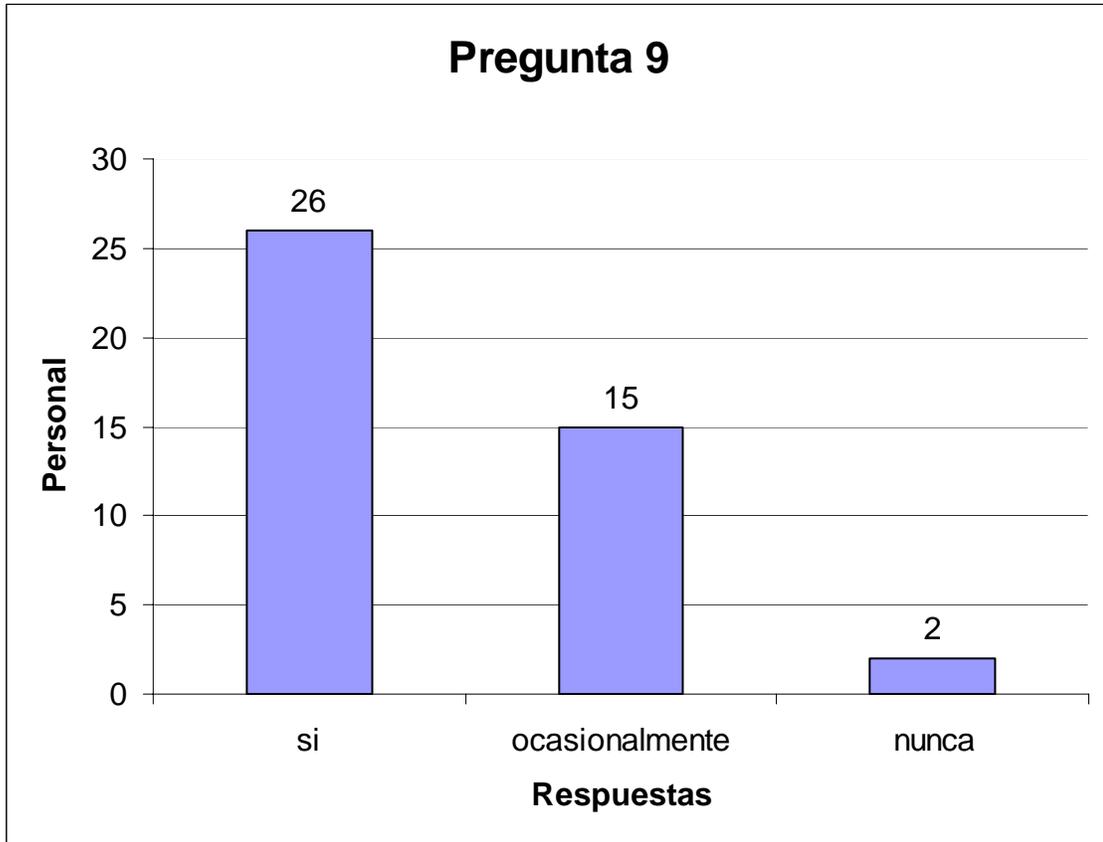
PREGUNTA 8

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	.00	1	2.3	2.3	2.3
	1.00	12	27.9	27.9	30.2
	2.00	30	69.8	69.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pregunta No. 9** ¿Realiza Usted una evaluación permanente al Plan Anual de Trabajo para comparar los resultados obtenidos con los proyectados?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

La situación no cambia en esta pregunta, en la cual casi el 5 por ciento del personal afirma no realizar nunca ninguna evaluación a su (PAT), mientras que el alarmante 35 por ciento sólo lo hace de manera ocasional. En el primer caso cabría preguntarse cómo estos docentes sacan adelante el 2º. Momento de los Talleres Generales de Actualización, que es donde supuestamente realizan el ajuste al (PAT); y en el segundo caso tal vez se podría pensar que estos maestros evalúan sólo en dichos talleres, si es que lo hacen.



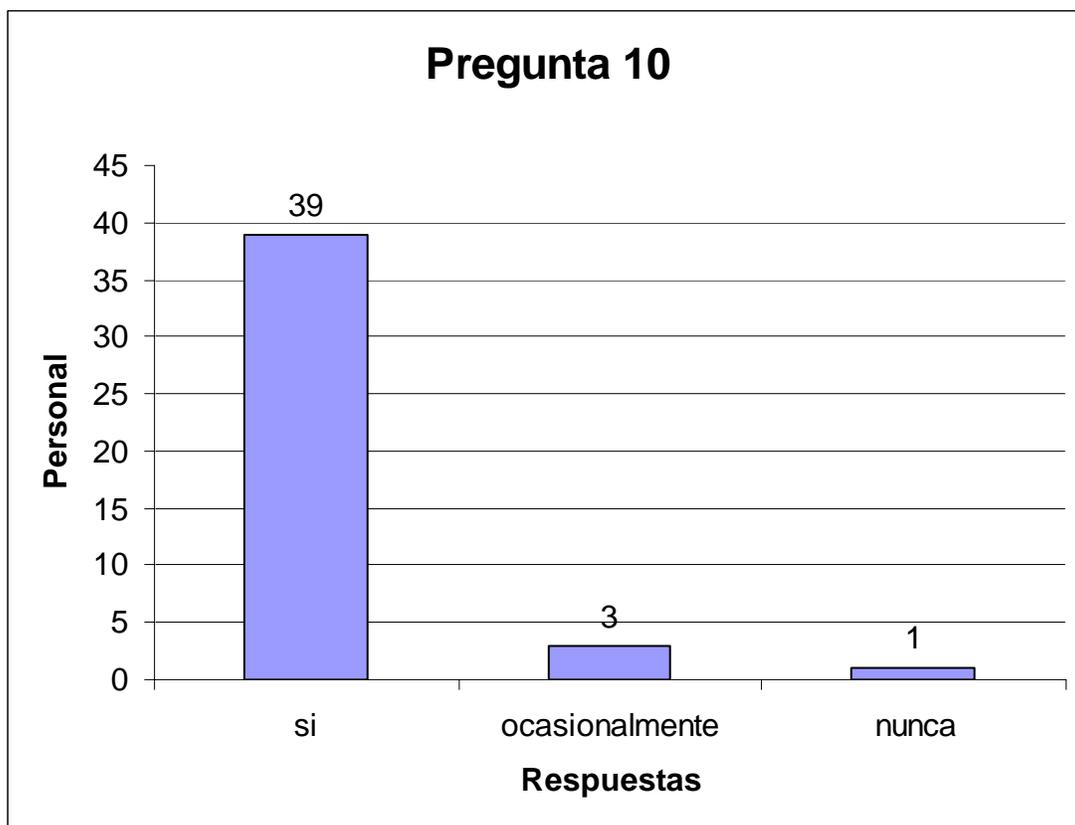
PREGUNTA 9

		Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	.00	2	4.7	4.7	4.7
	1.00	15	34.9	34.9	39.5
	2.00	26	60.5	60.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pregunta No. 10** ¿Lleva a cabo un ajuste a su Plan Anual de Trabajo cuando los resultados obtenidos no son acordes con los establecidos en la planeación?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

Aquí podemos detectar que continúan las incongruencias, pues el 7 por ciento del personal contestó que sólo ocasionalmente realiza ajuste a su (PAT), y no podríamos pensar que es porque obtienen los resultados planeados, con base en la información de las preguntas anteriores. Por otra parte, más del 2 por ciento de los cuestionados contesta que nunca realiza el ajuste, pudiéndose afirmar que no se debe tampoco a que obtiene resultados plenamente satisfactorios, también con base en la información obtenida de las preguntas anteriores.



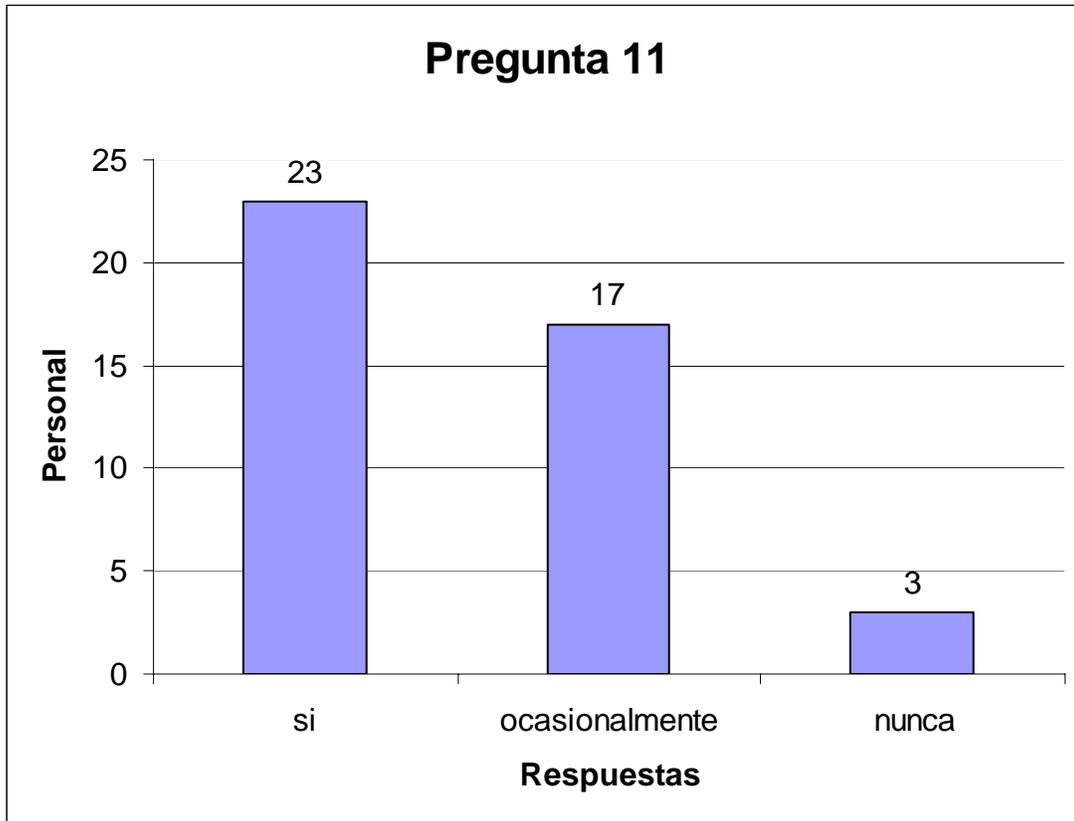
PREGUNTA 10

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	.00	1	2.3	2.3	2.3
	1.00	3	7.0	7.0	9.3
	2.00	39	90.7	90.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pregunta No 11** ¿Solicita apoyo de nuestro enlace de Planeación y Programación cuando tiene dudas con respecto a la operación del Plan Anual de Trabajo?

- a) Si (2)                      b) Ocasionalmente (1)                      c) Nunca (0)

Como ya se mencionó anteriormente, el Sector cuenta con un enlace de planeación y programación, que es la persona indicada para dar apoyo a los docentes que tienen problemas con el proceso de planeación estratégica. Pese a lo anterior, podemos ver que casi el 40 por ciento de los maestros acude a solicitar dicho apoyo sólo de manera ocasional pese a tener, como ya se observó, serias dificultades con el manejo e interpretación de dicha metodología. Por su parte, el 7 por ciento del personal afirma no acudir nunca a solicitar el apoyo del enlace, lo cual nos facilita inferir que en este grupo se incluyen quienes nunca realizan ajuste al (PAT), ni establecen estrategias o definen acciones.



#### PREGUNTA 11

		Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	.00	3	7.0	7.0	7.0
	1.00	17	39.5	39.5	46.5
	2.00	23	53.5	53.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

#### Media y Desviación Estándar por Pregunta

Considerando que el número 2 equivale a la respuesta “sí”, el número 1 a “ocasionalmente”, y el 0 a “nunca”, se obtienen los siguientes valores:

STAT. Media y desviación estándar por pregunta

CLUSTER  
ANALYSIS

Variable	Media	Desv.estándar
PREG01	2.000000	0.000000
PREG02	1.976744	.152499
PREG03	1.930232	.257770
PREG04	1.883721	.390927
PREG05	1.906977	.293903
PREG06	1.906977	.293903
PREG07	1.813954	.393750
PREG08	1.674419	.521944
PREG09	1.558140	.589686
PREG10	1.883721	.390927
PREG11	1.465116	.630526

## 2.12 VINCULACIÓN DE LA HIPÓTESIS CON LA PROBLEMÁTICA Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO INVESTIGATIVO

Tomando en cuenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de diagnóstico, en los cuales encontramos un sinnúmero de incongruencias que nos permiten suponer diferencias claras entre lo que en el papel se dice que se hace y lo que realmente se lleva a cabo, es posible afirmar

que la hipótesis establecida se confirma plenamente, considerando que si se aplicara un seguimiento y evaluación real del proceso de planeación estratégica se estaría en posibilidad de detectar oportunamente las desviaciones dentro del mismo y, por ende, una repercusión positiva en la calidad de los servicios educativos que proporciona la Jefatura de Sector.

Indudablemente que para lograr lo anterior es necesario dotar al personal de la misma de los elementos que le permitan obtener resultados satisfactorios durante el desarrollo de su (PAT), cuando así sea el caso ya que, por otro lado, es importante señalar que existe una serie de factores exógenos que contribuyen a fomentar la presencia de la problemática encontrada.

Entre estos factores podemos mencionar que en algunos casos existe predisposición de, afortunadamente, pocos maestros por llevar a cabo su planeación, ya sea por apatía o por falta de conocimiento del desarrollo del proceso, pero sin que exista tampoco el interés o el compromiso por adquirir dicha capacidad.

Como ejemplo de lo anterior es posible mencionar que se han detectado casos en que un docente presenta exactamente el mismo (PAT) cada año, cambiando únicamente el dato del ciclo escolar que corresponde; así como también el caso de personal que tiene lazos familiares con otro integrante de la estructura organizacional, y ambas personas han presentado idéntico (PAT), sólo con la diferencia del nombre de quien supuestamente lo elaboró.

También se puede señalar como problemática exógena que incide en la problemática, un aspecto que ya se mencionó someramente en líneas anteriores, el cual consiste en que la gestión de la máxima autoridad de la (DGEF) se ha caracterizado por un permanente enfrentamiento con la instancia sindical.

Lo anterior ha ocasionado una constante serie de cambios en los mandos medios (subdirectores y jefes de sector) de la institución, originándose con esto una recurrente inestabilidad en el desarrollo de los programas y proyectos. En el caso de la Subdirección de Planeación y Programación, que es la encargada de operar todo lo relativo al proceso de planeación estratégica institucional, estuvo más de un año sin titular, afectándose enormemente el desarrollo de sus funciones, pues estuvo a cargo de uno de los jefes de oficina, que pese a ser una persona con capacidad y compromiso no tenía ninguna autoridad para la toma de decisiones en la implantación de documentos de trabajo, planes, programas o proyectos.

El conflicto mencionado también provocó que las instalaciones de la (DGEF) estuvieran tomadas por la parte sindical por más de tres meses, con el consabido perjuicio en el desarrollo del (PAT) de la institución.

Otro factor que contribuye a acentuar el problema es la falta de comunicación oportuna, precisa y eficiente entre la (DGEF) y las Jefaturas de Sector, ya que la primera se mantiene como un ente aislado, más preocupado por justificar su estructura que por brindar los apoyos que requieren las segundas. En otras palabras se puede afirmar que las Jefaturas de Sector parecieran estar al servicio

de la (DGEF), y no ésta al servicio de aquellas, que son las encargadas de operar directamente los servicios educativos de la especialidad en los planteles de educación básica de la Ciudad de México.

### **2.13 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**

Con base en los antecedentes que se tienen, producto de la aplicación del instrumento de diagnóstico, y la interpretación y análisis de sus resultados, es posible afirmar que existe la urgente necesidad de buscar alternativas de solución al problema que se presenta en la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan, en lo que corresponde a la evaluación y seguimiento que se lleva a cabo en el proceso de planeación estratégica, e incluso podemos también afirmar que el problema se extiende no sólo a los dos rubros mencionados, sino que afecta a todo el proceso metodológico de dicha planeación, desde el diagnóstico hasta la última de sus etapas.

Indudablemente que la problemática no surge de manera espontánea en la Jefatura de Sector, sino que es el resultado de una serie de deficiencias que tienen su origen en la propia (DGEF), pues a pesar de que ésta cuenta, como ya se señaló anteriormente, con una Subdirección de Planeación y Programación, a la cual compete proporcionar al personal de la Jefatura los elementos que le permitan estar en posibilidad de desarrollar adecuadamente el proceso de planeación estratégica, en la práctica esto no sucede, pues la Subdirección solicita a cada Jefatura de Sector nombrar a un enlace de planeación entre estas

instancias, el cual acude de manera semanal a reuniones de trabajo en el área central; en estas reuniones no se da a los enlaces una capacitación específica sobre planeación estratégica, sino que su función consiste en hacer llegar la información surgida de la Jefatura de Sector, en cuanto a participación en las actividades del cronograma, es decir, únicamente se les solicita entregar información cuantitativa que es utilizada para que la (DGEF) a su vez, elabore sus informes a las autoridades superiores con el propósito de justificar el aspecto financiero, con base en las metas establecidas en el (PAT); información como número de maestros adscritos al Sector, escuelas con y sin servicio, escuelas atendidas a una o dos sesiones semanales de clase, qué planteles cuentan con el servicio de actividades de extensión y desarrollo deportivo escolar como el programa de Avance Deportivo Escolar (AVANDEP), o el programa de Campismo Escolar y cuántos técnicos se tienen asignados a dichos programas.

De lo anterior podemos deducir que existe la necesidad de otorgar al personal de Jefatura un servicio eficiente de capacitación en lo que corresponde al desarrollo del proceso de planeación, el cual no se está otorgando como queda claramente establecido al señalarse las actividades que desempeña el enlace de planeación, el cual además, por lo general no cuenta con el perfil adecuado para desempeñar sus actividades con posibilidades de éxito, pues son nombrados por las Jefaturas de Sector con base en el personal que se tiene en plantilla y de acuerdo a las necesidades de las mismas.

También ha quedado de manifiesto, por todo lo antes expuesto, la necesidad de implementar estrategias que contribuyan a mejorar, de manera sustantiva, la calidad los servicios educativos que proporciona la Jefatura de Sector, tanto a su personal adscrito como a las autoridades de los distintos niveles de educación básica y sin olvidar tanto a padres de familia como a quien debe representar el principal objetivo de todas las acciones emprendidas: la comunidad escolar de los planteles de esta demarcación.

Sin lugar a dudas, un aspecto que repercutiría de manera trascendental es el de mejorar en forma sustantiva el proceso de planeación estratégica, pues de lograrse lo anterior los resultados obtenidos durante su desarrollo se verían reflejados de manera más que satisfactoria en un servicio eficiente y eficaz.

No sobra mencionar que el sustento de las afirmaciones anteriores lo representan los resultados obtenidos a la fecha, pues como consecuencia de las deficiencias detectadas se ha corroborado que existen serias omisiones y fallas en el desarrollo del proceso de planeación estratégica, pues no es posible esperar resultados positivos cuando hay quien al elaborar su (PAT) no realiza un diagnóstico de necesidades, no establece de manera clara y precisa con base en dicho diagnóstico cuáles son sus objetivos general y específicos ni diseña estrategias que le garanticen una relativa seguridad de obtenerlos, si tampoco considera las acciones que permitan el desarrollo de las estrategias, ni toma en cuenta los recursos humanos y materiales con que cuenta la Jefatura de Sector para apoyarlo, cuando existe quien afirma que solo ocasionalmente o nunca da

seguimiento a sus actividades planeadas o realiza un ajuste a su (PAT) para dar solución a las desviaciones que llegaran a presentarse.

De todo lo antes expuesto se puede concluir que es necesario desarrollar alternativas de solución a la problemática detectada, la cual va en detrimento de la calidad del trabajo que se lleva a cabo en la Jefatura de Sector.

## **CAPÍTULO 3: PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA**

Con el propósito de contribuir de manera determinante en la solución de la problemática detectada, la cual afecta el buen desarrollo de las actividades encomendadas a la Jefatura de Sector, se propone la impartición al personal de la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan del **Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica**, con base en los aspectos que a continuación se establecen.

### **3.1 MARCO JURÍDICO**

El marco jurídico se refiere a los principales ordenamientos legales (leyes, reglamentos y otras disposiciones jurídicas) que determinan el ámbito de competencia y funciones orgánicas, en este caso de la (SEP) y organismos del sector, así como aquellas disposiciones que regulan las actividades de los particulares que intervienen. En el caso de la presente propuesta, el marco jurídico que corresponde se detalla a continuación.

#### **Ley General de Educación (DOF 12 de Junio de 2000)**

Artículo 2º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema

educativo nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

Artículo 7º. La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

V.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;

XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

ARTICULO 8o.- El criterio que orientará a la educación que el Estado y sus organismos descentralizados impartan -así como toda la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica que los particulares impartan-, se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

ARTICULO 12.- Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

VI.- Regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica;

ARTICULO 20.- Las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros que tendrá las finalidades siguientes:

I.- La formación, con nivel de licenciatura, de maestros de educación inicial, básica -incluyendo la de aquéllos para la atención de la educación indígena- especial y de educación física;

II.- La actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio, citados en la fracción anterior.

ARTICULO 21.- El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento.

**Reglamento Interior de la SEP (DOF 26 de Marzo de 1994)**

#### CAPÍTULO IV

#### DE LAS FACULTADES DEL OFICIAL MAYOR

ARTÍCULO 7o.- Al frente de la Oficialía Mayor habrá un Oficial Mayor, a quien corresponderá el ejercicio de las siguientes facultades:

XII.- Promover la capacitación y el adiestramiento del personal de la Secretaría para el buen desempeño de sus labores y para el mejoramiento de sus condiciones económicas, sociales y culturales.

**Otros (base administrativa)**

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (DOF. 31 May. 95).

Programa Nacional de Educación 2001-2006 (DOF. 20 feb. 96).

Programa de Educación Física y Deporte 1995-2000 (DOF. 24 Ago. 96).

Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP)

Lineamientos para la Supervisión de Educación Básica en el Distrito Federal.

Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de Educación Física en el Distrito Federal 2005-2006.

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006.

Manual de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (DOF. 23 Ago. 2005).

### **3.2 IMPLICACIONES SOCIALES**

La sociedad moderna demanda cada vez más y mejores servicios, y en este rubro el sistema educativo no puede ser la excepción, considerando el creciente compromiso de ofrecer a la población sólidas expectativas para acceder a un mejor nivel de vida, favoreciendo su desarrollo económico, cultural y personal.

Desarrollar adecuadamente el proceso de planeación estratégica en la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan, y con la visión de poder obtener este logro en las 15 Jefaturas de Sector que integran la (DGEF), seguramente hará posible ofrecer a la comunidad de educación básica, autoridades educativas y padres de familia una Educación Física de calidad, equitativa y de vanguardia, tal y como lo establece el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Considerando a la planeación como el primer paso del proceso administrativo, y a la gestión escolar como la forma en que las autoridades educativas llevan a cabo dicho proceso, es posible determinar que la planeación estratégica bien desarrollada tiene importantes implicaciones sociales, ayudando a asegurar el cumplimiento de las expectativas que la sociedad tiene sobre esta materia integrante del currículo de educación básica.

Indudablemente que una adecuada planeación contribuiría de manera fehaciente a alcanzar los objetivos que la Educación Física se plantea en el programa vigente de la especialidad, los cuales representan una relevante aportación al desarrollo armónico de la sociedad. Entre los más importantes destacan los siguientes:

- Mejorar la capacidad coordinativa basada en las posibilidades, dominio y manifestaciones eficientes del movimiento que repercuta en la resolución de problemas en los ámbitos cognitivo, motriz, afectivo y social.
- Estimular, desarrollar y conservar la condición física del educando, a través de la ejercitación sistemática de las capacidades físicas, atendiendo a las características individuales del mismo.
- Propiciar la manifestación de habilidades motrices a partir de la práctica de actividades físico-deportivas y recreativas que le permitan integrarse e interactuar con los demás.
- Propiciar en el educando la confianza y seguridad en sí mismo mediante la realización de actividades físicas, que permitan la posibilidad de control y manejo del cuerpo en diferentes situaciones.
- Promover la formación y estimular la adquisición de hábitos de ejercitación diaria, higiene, alimentación, descanso y conservación del medio ambiente, con la práctica de actividades complementarias que condicionan su efectiva repercusión en la salud individual y colectiva.

- Fomentar la manifestación de actitudes positivas individuales y grupales, así como la adquisición de valores a partir de aquellas actividades que utilicen al movimiento como una forma de expresión.
  
- Incrementar las actitudes sociales favorables de respeto, cooperación y confianza en los demás mediante las actividades físicas grupales que promuevan su integración al medio y su relación interpersonal.
  
- Fortalecer la identidad nacional al practicar actividades físicas recreativas tradicionales y regionales, que faciliten el fomento de valores culturales relacionados con todo tipo de manifestación motriz.

José A. Torres Solís enmarca los objetivos de la Educación Física en cinco áreas :

### **1. Físicomotriz :**

- a) Proporcionar al individuo una motricidad “rica, eficiente y grácil”.
  
- b) Aptitud física mediante el desarrollo de las cualidades motrices de resistencia, fuerza, velocidad y flexibilidad.
  
- c) Estimular el crecimiento y desarrollo del individuo.

- d) Estimular los elementos del desarrollo psicomotor : esquema corporal, lateralidad, equilibrio, noción espacio-temporal y coordinación motriz.

## **2. Higiene :**

- a) Desarrollo y preservación de la salud, mediante el efecto del ejercicio sistemático sobre los aparatos y sistemas del ser humano.

## **3. Social :**

- a) Contribuir a la socialización del individuo mediante la práctica de actividades físicas y deportivas donde se reflejen conductas de solidaridad, respeto, responsabilidad, cooperación y conciencia de grupo.

- b) Ofrecer opciones para la adecuada utilización del tiempo libre.

## **4. Psicológica :**

- a) Desarrollo psicológico, agilidad mental, seguridad y estabilidad emocional del individuo.

## **5. Moral :**

- a) Incorporación de valores morales : justicia, veracidad, lealtad.

Lo anterior no hace sino confirmar la amplia gama de implicaciones sociales que conlleva el realizar en el ámbito de Educación Física un adecuado proceso de planeación estratégica, como punto de partida para dar cumplimiento al enorme compromiso que la asignatura tiene con la sociedad.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA ALTERNATIVA**

Entendiendo a los objetivos como los resultados que la organización (en este caso la Jefatura de Sector de Educación Física en Tlalpan) espera obtener, los fines por alcanzar determinados en un tiempo específico, es posible establecer para esta propuesta alternativa de solución a la problemática detectada, los siguientes:

- Los participantes en el Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica adquirirán saberes relativos a los conceptos básicos y fundamentos de la planeación estratégica, desarrollando a la vez capacidades, destrezas y habilidades que repercutirán en un mejor desempeño profesional.
- Identificarán y dominarán cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica.

- Obtendrán los elementos necesarios para aplicar una adecuada metodología en el proceso de planeación estratégica.
- Estarán en posibilidad de aplicar adecuadamente una serie de herramientas que les facilitarán llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en su centro de trabajo.
- Reconocerán la importancia de llevar a cabo, dentro del proceso de planeación estratégica, las etapas de control y seguimiento de manera oportuna, adecuada y pertinente.
- Mediante el conocimiento y dominio del proceso de planeación estratégica, contribuirán a incrementar la innovación y calidad en su centro de trabajo.
- Lograr que esta propuesta alternativa se implante en las 15 Jefaturas de Sector de Educación Física que existen en el Distrito Federal.

### **3.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Las posibilidades de éxito en el alcance de los objetivos que se traza una organización, así como la satisfacción de las necesidades de la sociedad a la que sirve, se encuentran directamente relacionadas con la manera en que dicha organización lleve a cabo el proceso administrativo; si este proceso se desarrolla

con eficiencia (hacer las cosas bien) y eficacia (hacer las cosas correctas), se incrementan de manera significativa las perspectivas de obtener los resultados esperados.

Parte fundamental del proceso administrativo es la planeación y, sin duda alguna, una herramienta de vital importancia en el desarrollo de las actividades de una organización es la planeación estratégica. Veamos a continuación algunas definiciones de la misma:

Para F. David<sup>5</sup> la planeación estratégica o gerencia estratégica es la encargada de desarrollar estrategias que permitan a la organización obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar sus oportunidades internas y evitar el impacto de las amenazas externas. Este proceso es la esencia de la planeación estratégica o gerencia estratégica.

Según G. A. Steinner<sup>6</sup>, la planeación estratégica es el proceso de determinar los principales objetivos de una organización, así como los criterios para la adquisición, uso y disposición de recursos para la consecución de dichos objetivos, los cuales dentro del proceso engloban misiones o propósitos, previamente determinados, así como los objetivos específicos que busca la organización.

---

<sup>5</sup> Fred David. Concepto de administración estratégica. México. Editorial Pearson Educación.

<sup>6</sup> George Steiner. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. México. Editorial Continental, 1983

Por su parte, Aclé Tomasini<sup>7</sup> sostiene que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Para Francisco Manso<sup>8</sup>, la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renau<sup>9</sup> la definen como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Por último, Mintzberg y Waters<sup>10</sup> afirman que la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es decir, un proceso formulado de

---

<sup>7</sup> Alfredo Aclé Tomasini. Planeación estratégica y control. México. Editorial Grijalbo, 1990

<sup>8</sup> Francisco Manso. Estrategia: la cultura de la supervivencia. Madrid, España, 2002

<sup>9</sup> Martina Menguzzato y J.J. Renau. La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel. 1991

<sup>10</sup> Mintzberg y Waters. Estrategias emergentes y deliberadas. 1985

planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

De lo anterior, podemos concluir que la planeación estratégica:

- Es un proceso que nos permite definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Es fundamental en ella establecer los mecanismos adecuados para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se lleva a cabo a través de un análisis del entorno de la organización.

Ventajas que brinda a una organización la implantación de la planeación estratégica:

- a) Permite a los directivos de la organización definir con claridad los objetivos, así como las estrategias para lograrlos.
- b) Ayuda a prever problemas antes de que surjan.

- c) Permite elegir las mejores oportunidades para la organización.
- d) Brinda la posibilidad de determinar cursos de acción flexibles, con base en las alternativas disponibles.
- e) Incentiva la creatividad en busca de soluciones adecuadas.
- f) Es una herramienta que facilita la toma de decisiones para resolver en el largo plazo los problemas y retos que enfrenta la organización en el momento actual.
- g) Permite a la organización establecer de manera sistemática sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes adecuados que consoliden el logro de sus objetivos y propósitos básicos.

### **3.5 PLAN DE ESTUDIOS**

Existe un sinnúmero de definiciones de plan de estudios; el Diccionario de Pedagogía<sup>11</sup> lo define como “la ordenación general por años y cursos de las materias y actividades que han de desarrollarse en la escuela”. Para Glazman y de Ibarrola<sup>12</sup>, el plan de estudios “es el conjunto de objetivos de aprendizaje, operacionalizados convenientemente, agrupado en unidades funcionales y estructurados de tal

---

<sup>11</sup> Diccionario de Pedagogía. España. Editorial. Labor, 1970.

<sup>12</sup> Raquel Glazman y María de Ibarrola. Diseño de planes de estudio. México, UNAM, 1980. pág. 28

manera que conduzcan a los estudiantes a alcanzar un nivel universitario de dominio...que normen eficientemente las actividades de enseñanza y de aprendizaje....". Para Gagné es "una secuencia de unidades de contenido ordenadas de tal forma que el aprendizaje de cada una de ellas pueda realizarse como un solo acto, siempre y cuando las capacidades descritas por unidades específicas anteriores (en secuencia) hayan sido aprendidas por el estudiante". Por su parte, G. H. Revis lo define como la "descripción secuencial de la trayectoria de formación de los alumnos en un tiempo determinado".

Tomando como base lo anterior, y considerando que la planeación es la primera y más importante función del proceso administrativo, por lo que sirve de cimiento a las demás funciones y ayuda a la organización a evitar trabajar de manera improvisada, permitiendo anticiparse a las contingencias que pudieran presentarse y actuar adecuadamente ante ellas, así como que mediante la planeación los integrantes de una organización podrán establecer claramente quiénes son y hacia dónde van, cuáles deben ser sus acciones presentes y futuras dentro de una sociedad que se encuentra en constante y permanente cambio, se ha diseñado el plan de estudios para el Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica, consistente en una propuesta de enseñanza modular basada en el desarrollo de competencias, que tiene como propósito central que los docentes que acrediten el curso adquieran los rasgos establecidos en el perfil de egreso que se abordará en el siguiente punto de este trabajo.

Al hacer referencia al desarrollo de competencias, entenderemos éste como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que brinden a los participantes en el curso los elementos necesarios para lograr un adecuado desempeño profesional en su centro de trabajo, así como la posibilidad de acceder a un mejor puesto dentro de la estructura organizacional o la alternativa de continuar realizando estudios que contribuyan a su actualización, capacitación y superación tanto profesional como personal.

Buscando ser acordes a las políticas de la (DGEF) en lo que se refiere al desarrollo de la planeación institucional, se pretende que los docentes participantes en el Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica conozcan y dominen los elementos del proceso de planeación que lleva a cabo la institución, por un lado, y como segunda línea de formación, lo que corresponde a planeación estratégica en cuanto a: realización de diagnóstico mediante la técnica (FODA) (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) misión, visión y objetivos estratégicos; por otra parte lo que se refiere a la planeación operativa, tercera línea de formación, que incluye el diseño y desarrollo de proyectos, metas, estrategias y acciones. Cabe hacer énfasis en que este proceso de planeación se lleva a cabo tanto en el área central como en las Jefaturas de Sector que la integran, detectándose fallas en el desarrollo del proceso, en todas y cada una de sus partes, pero sobre todo en lo que corresponde al seguimiento y evaluación del (PAT), situación que ha dado origen a la realización de este trabajo, y que justifica la inclusión de una cuarta línea de formación referida al control y evaluación del proceso de planeación.

Se considera pertinente incluir como primera línea de formación lo que corresponde al proceso administrativo y fundamentos de planeación, que permitirán a los participantes en el curso contar con bases sólidas de conocimiento para acceder de manera más sencilla y secuenciada al tratamiento de la planeación estratégica.

De tal manera, el plan de estudios se integra por las cuatro líneas de formación ya mencionadas y representadas en módulos que contemplan las actividades de aprendizaje a desarrollar durante el curso.

### **3.5.1 PERFIL DEL EGRESADO**

El perfil de egreso es el que da sustento a la formulación de los elementos que integran el plan de estudios, ya que en él se establecen las competencias, (integradas por conocimientos, habilidades y actitudes) que se espera los alumnos adquieran al finalizar el curso, es decir, su trayectoria de formación, y que les facilitarán desarrollar sus actividades profesionales con una mayor calidad y eficiencia.

A partir de lo anterior, se establece que los participantes en el Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica, al finalizar el mismo deberán poseer los siguientes:

Conocimientos:

- Proceso administrativo
- Fundamentos y conceptos de planeación, planeación estratégica y planeación operativa.
- Identificación y diferenciación de cada uno de los elementos de la planeación, así como su vinculación dentro del proceso.
- Desarrollo del proceso de planeación estratégica.
- Evaluación.
- Control.

Habilidades:

- Identificar todos y cada uno de los elementos que integran el proceso administrativo y el de planeación.
- Desarrollar en equipo la misión y visión de la organización a la que pertenece.

- Realizar análisis de la organización mediante la técnica de FODAS.
- Establecer objetivos generales y específicos.
- Diseño de estrategias que faciliten la consecución de objetivos.
- Establecimiento de metas.
- Implementar acciones que favorezcan el desarrollo de las estrategias.
- Análisis.
- Desarrollo adecuado de las fases de control y evaluación dentro del proceso de planeación.
- Implantación y desarrollo de proyectos.

Actitudes:

- Integración al trabajo en equipo.
- Reconocimiento de la importancia de desarrollar adecuadamente el proceso de planeación.

- Deseos de superación personal y profesional.
- Identidad institucional.

### **3.5.2 CAMPO OCUPACIONAL**

Como ya se mencionó anteriormente, el Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica es una alternativa de solución a la problemática detectada en el Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan, por lo que se busca que quienes participen en el mismo puedan desarrollar sus funciones dentro de la estructura organizacional con un mayor nivel de calidad y profesionalismo.

Además, al concluir el curso los egresados contarán con los elementos técnicos, teóricos y metodológicos que les permitan, si así lo desean, solicitar con buenas perspectivas de éxito incorporarse a la Subdirección de Planeación y Programación de la (DGEF), que en su estructura cuenta con tres departamentos dentro de los cuales podrían aplicar y desarrollar sus conocimientos. Esos departamentos son:

- ❖ Departamento de Planeación y Evaluación Institucional.
- ❖ Departamento de Desarrollo Institucional.
- ❖ Departamento de Supervisión.

Otra alternativa ocupacional para los egresados del curso dentro de la (DGEF) se encuentra en la Coordinación Administrativa, pudiendo desarrollarse en la Unidad de Análisis y Procesos Administrativos.

### **3.5.3 PERFIL DE INGRESO**

En el perfil de ingreso se consideran las características personales y de formación con que deben de contar los interesados en tomar parte en el curso que se oferta; es la descripción de características y aptitudes que deben reunir los candidatos para tratar de garantizar que cursen los estudios con buenas probabilidades de alcanzar los objetivos que se persiguen.

El perfil de ingreso de los aspirantes nos permitirá hacer una revisión a los contenidos del curso para verificar si éstos son acordes a la trayectoria de formación de los candidatos y, en su caso, realizar los ajustes que fueran necesarios.

Considerando que el curso tiene como propósito fundamental mejorar el desarrollo del proceso de planeación estratégica que lleva a cabo el personal de la Jefatura de Sector, se establecen los rasgos del perfil de ingreso sin un gran nivel de exigencia, buscando con esto motivar a los docentes para tomar parte en el mismo, quedando de la siguiente manera:

- Ser profesor o licenciado en Educación Física.
- Prestar sus servicios en la Jefatura de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan, en cualquiera de los puestos que contempla la estructura organizacional.
- Autorización por escrito del Jefe de Sector para tomar parte en el curso.
- Llenar solicitud de inscripción al curso.
- Interés por el proceso de planeación.
- Actitud positiva para desarrollar trabajo en equipo.

Como se puede apreciar, no se realizará proceso de selección de aspirantes, buscando con esto que participen en el curso el mayor número de docentes que sea posible.

### **3.6 DISEÑO CURRICULAR**

El diseño curricular del Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica se sustenta en el perfil de egreso, el cual establece las competencias que los participantes desarrollarán al finalizar el estudio de los contenidos de cada uno de

los módulos, y que se reflejarán a través de conocimientos, habilidades y actitudes que incidirán de manera importante en una mejora sustantiva del desempeño profesional de los egresados del curso. Es un diseño basado en competencias, por lo que implica la pretensión de que los alumnos obtengan aprendizajes significativos relacionados con las exigencias de su medio laboral, así como la capacidad de transferir dichos conocimientos a su quehacer profesional.

### **3.6.1 CARACTERÍSTICAS**

Al basarse el diseño curricular en las competencias establecidas en el perfil de egreso, que por su parte contempla el perfil profesional de los participantes en el curso, se pretende articular los requerimientos que el desempeño de los distintos puestos de la estructura organizacional exige a los cursantes (en cuanto al desarrollo del proceso de planeación) con la formación a desarrollar, siendo el punto de articulación las capacidades profesionales; en otras palabras, se pretende que los docentes participantes en el curso adquieran conocimientos que les sean de utilidad y que puedan aplicarlos en su ámbito laboral.

La estructura curricular, como ya se mencionó anteriormente, es modular, entendida ésta como un conjunto ordenado e integrado de módulos que conforman el diseño.

Para el efecto, las cuatro líneas de formación del Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica se desarrollan a través de cuatro módulos, articulados

entre sí, y que se vinculan directamente con las competencias que se busca desarrollar en los alumnos a través de contenidos que brinden herramientas para la resolución de problemas, la reflexión y la construcción del conocimiento.

El curso se impartiría tentativamente durante el mes de Julio de 2006, durante el receso escolar, en las instalaciones de la Jefatura de Sector (aula 3). Cada módulo tendrá una duración de una semana, con sesiones de trabajo de lunes a viernes de las 8.30 a las 15.00 hrs., con un receso de 30 minutos, para un total de 30 horas por módulo y de 120 hrs. por los cuatro módulos.

El curso es de carácter presencial, teórico-práctico, y para obtener la acreditación respectiva se requiere un mínimo del 90% de asistencia a las sesiones, así como cumplir con lo establecido en el apartado de proceso de evaluación.

El total de créditos del curso es de 60, quince por módulo.

**Módulo I : Proceso Administrativo y Fundamentos de Planeación.** Del 10 al 14 de Julio.

**Módulo II : Elementos del Proceso de Planeación Estratégica.** Del 17 al 21 de Julio.

**Módulo III : Elementos del Proceso de Planeación Operativa.** Del 24 al 28 de Julio.

**Módulo IV : Control y Evaluación del Proceso de Planeación.** Del 31 de Julio al 4 de Agosto.

### **Propuesta Metodológica**

Con el propósito de alcanzar el desarrollo de las competencias y capacidades establecidas en el perfil de egreso, se buscará que las actividades de aprendizaje promuevan:

- La participación activa de los asistentes al curso en la construcción de su proceso de aprendizaje.
- El trabajo grupal.
- La adecuada relación entre teoría y práctica.
- El desarrollo de la competencia de resolución de problemas, mediante la aplicación del pensamiento estratégico.
- El desarrollo de la creatividad.

Lo anterior será posible definiendo la intervención docente del expositor del curso mediante el desarrollo e integración de estrategias de enseñanza directa

(exposición, demostración, diálogo, etc.) y estrategias basadas en descubrimientos que realice el alumno mediante la práctica reflexiva (resolución de problemas, proyectos y análisis de casos).

Las estrategias deberán considerar, principalmente:

- 1) Las características de los alumnos participantes en el curso.
- 2) El desarrollo de las competencias establecidas en el perfil de egreso.
- 3) Su adecuación a los contenidos del curso.

### **3.6.2 MAPA CURRICULAR**

El mapa curricular del Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica está integrado por las cuatro líneas de formación que ya se han mencionado, establecidas a través de módulos que se desarrollarán en estrecha relación y que llevan una secuencia lógica y articulada de aprendizajes que adquirirán los alumnos durante la impartición del curso.

El Módulo I, Proceso Administrativo y Fundamentos de Planeación, tiene como objetivo general que los participantes en el curso adquieran saberes fundamentales sobre lo que es el proceso administrativo y el papel que juega dentro del mismo la planeación, así como la capacidad para manejar

adecuadamente conceptos y la interrelación que guardan entre sí todos y cada uno de los elementos del proceso administrativo.

En cuanto al Módulo II, Elementos del Proceso de Planeación Estratégica, se establece como objetivo general desarrollar en los alumnos la capacidad de llevar a cabo adecuadamente el primer y fundamental paso del proceso de planeación estratégica, es decir, la elaboración del diagnóstico mediante la correcta aplicación de la técnica (FODAS), así como la capacidad de establecer, en forma grupal, la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización a la que pertenecen.

En el Módulo III, Elementos del Proceso de Planeación Operativa, el objetivo general es que los alumnos adquieran la capacidad de diseñar, mediante la utilización de las herramientas adecuadas, los proyectos, metas, estrategias y acciones que darán sustento y viabilidad al proceso de planeación estratégica que implica la elaboración de su (PAT), así como el llevar a cabo un análisis del (PAT) que están desarrollando en el presente ciclo escolar para, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos, evaluar específicamente el diseño.

El módulo IV, Control y Evaluación del Proceso de Planeación, hace énfasis en estas dos etapas del proceso con el objetivo general de que los cursantes, al finalizar el módulo, sean competentes para dar un adecuado seguimiento al desarrollo de su (PAT), evaluando correctamente si están alcanzando los objetivos establecidos y, en caso contrario, la capacidad para tomar decisiones acertadas sobre los ajustes que sea necesario aplicar.

Con base en los objetivos generales establecidos para cada uno de los módulos, se han seleccionado los contenidos de aprendizaje que se consideran los medios adecuados para consolidar los conocimientos y competencias profesionales que brinden a los alumnos las herramientas necesarias para la resolución de problemas inherentes a su ámbito laboral.

**CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
MAPA CURRICULAR**

<p style="text-align: center;"><b>MÓDULO I PROCESO ADMINISTRATIVO Y FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MÓDULO II ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MÓDULO III ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN OPERATIVA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MÓDULO IV CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN</b></p>
<p>1.1 ¿Qué es administración? 1.2 Definición de proceso y concepto de proceso administrativo 1.3 Fases del proceso administrativo 1.4 Etapas del proceso administrativo 1.4.1 Planeación 1.4.2 Organización 1.4.3 Dirección 1.4.4 Control 1.5 La planeación 1.5.1 Concepto 1.5.2 Elementos 1.5.3 Tipos de planes 1.5.4 Etapas</p> <p><b>Bibliografía:</b> REYES PONCE, Agustín. "Administración moderna" México. Editorial Limusa. 1992.</p>	<p>2.1 Concepto de planeación estratégica 2.2 Objetivos y características de la planeación estratégica 2.3 Fases de la planeación estratégica 2.4 Planeación estratégica en Educación Física 2.5 Análisis FODA 2.6 Misión y visión 2.6 Objetivos estratégicos</p> <p><b>Bibliografía:</b> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Administración con enfoque estratégico" México. Editorial Trillas. 2000. DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA. "Planeación estratégica, documento de trabajo" México. 1998.</p>	<p>3.1 Proyectos 3.1.1 Definición 3.1.2 Características 3.1.3 Proyectos en la DGEF 3.2 Metas 3.3 Estrategias y acciones 3.4 Análisis del PAT</p> <p><b>Bibliografía:</b> DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA. "Planeación estratégica, documento de trabajo" México. 1998. SECODAM. "Manual de la metodología de modernización para la administración pública federal. Etapa 5A" México. 1998.</p>	<p>4.1 ¿Por qué son necesarios el control y la evaluación? 4.2 Selección de indicadores 4.3 Seguimiento del plan estratégico 4.4 Retroalimentación</p> <p><b>Bibliografía:</b> MUNICH GALINDO y García Martínez. "Fundamentos de administración" México, Editorial Trillas. 2001. PARÍS ROCHE, Fernando. "La planificación estratégica en las organizaciones deportivas" Barcelona, España. Editorial Paidotribo.</p>
<p><b>Total de horas: 30 Créditos: 15</b></p>	<p><b>Total de horas: 30 Créditos: 15</b></p>	<p><b>Total de horas: 30 Créditos: 15</b></p>	<p><b>Total de horas: 30 Créditos: 15</b></p>

### **3.6.3 PROGRAMAS DESGLOSADOS**

#### **Módulo I : Proceso administrativo y fundamentos de planeación**

##### **1.1 ¿ Qué es administración?**

Después de realizar la lectura de diversos autores, que se les proporcionará en fotocopiado, los participantes en el curso conocerán diversas acepciones del término administración, y en trabajo grupal elaborarán su propia definición.

Etimológicamente el término administración proviene de los vocablos latinos “a”, a o hacia, y “ministrare”, servir. De lo anterior “la administración es la acción de servir, para algo o para alguien”.<sup>13</sup>

Para Jiménez Castro “La administración es una ciencia social, compuesta por principios, técnicas, prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”.<sup>14</sup>

Lourenco Filho : “la acción de administrar se entiende como la de congregar personas, distribuir las tareas y regular su actividad con el fin de que el conjunto

---

<sup>13</sup> Marcos González García. Administración escolar. pág. 15

<sup>14</sup> Op. cit. pág. 15

produzca bien, o sirva a los propósitos generales que todo el grupo tiene en vista”.<sup>15</sup>

Según Henry Fayol “la administración es la función industrial responsable del establecimiento de las normas o políticas comerciales a seguir”.<sup>16</sup>

George R. Terry :“La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.<sup>17</sup>

Para Luis Gámez Jiménez la administración es “un medio a través del cual el hombre encuentra los principios, las técnicas y procedimientos que le permiten alcanzar la cooperatividad del hombre para el servicio del hombre y por tanto un medio eficaz para poder satisfacer sus múltiples necesidades”.<sup>18</sup>

González García : “la administración es una abstracción diseñada para convertir los recursos desorganizados en el logro de los objetivos útiles y efectivos....utilizando recursos no humanos, y trabajando con personas que deben estar permanentemente motivadas para que empleen toda su capacidad”.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Op. cit. pág. 15

<sup>16</sup> Op. cit. pág. 15

<sup>17</sup> Op. cit. pág. 15

<sup>18</sup> Op. cit. pág. 15

<sup>19</sup> Op. cit. pág. 16

“La administración es la actividad más amplia, más exigente, más vital y más sutil de todas las actividades humanas”.<sup>20</sup>

Para E.F.L. Brech “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.<sup>21</sup>

Peterson y Plowman : “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.<sup>22</sup>

J.D. Mooney : “Es el arte o la técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en el profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.<sup>23</sup>

G.P. Terry : “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.<sup>24</sup>

Para Jorge Barajas Medina es “Un sistema de funciones coordinadas que contiene las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de una organización”.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Op. cit. pág. 16

<sup>21</sup> Apuntes de Administración. LEFSE. 1998. pág. 22

<sup>22</sup> Op. cit. pág. 22

<sup>23</sup> Op. cit. pág. 22

<sup>24</sup> Op. cit. pág. 22

<sup>25</sup> Op. cit. pág. 23

Agustín Reyes Ponce<sup>26</sup> la define como “La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan obrar como una sola unidad”. También considera que “Administración es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa”.

Para Alejandro Rodas Carpizo es “Un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional”.<sup>27</sup>

Gulik la define como “un sistema de conocimientos por medio de los cuales los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar unidos en el logro de un propósito común”.<sup>28</sup>

Según Dimock “Administración es la gerencia de los asuntos ejecutivos...la administración implica el concepto de cooperación de grupos bajo una dirección ejecutiva, empeñados en el logro de metas a través de la planificación y la organización”.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Op. cit. pág. 23

<sup>27</sup> Op. cit. pág. 24

<sup>28</sup> José Galván Escobedo. Tratado de administración general. pág. 20

<sup>29</sup> Op. cit. pág. 20

Fedman considera que la administración “Es la ciencia y arte de conducir una empresa con el máximo de eficiencia y un mínimo de costos”.<sup>30</sup>

Para algunos autores la administración no es aún una ciencia completa, en el sentido estricto del término, pues sus conocimientos son susceptibles al rigor científico. Pero tiene a su favor contar con conocimientos sistematizados, con un objeto propio de estudio y puede enseñarse, aprenderse y aplicarse. Está basada en principios generales universales.

Según Duke la administración es una ciencia porque “es un conjunto de métodos y técnicas que ayudan a integrar el conocimiento y experiencia del mundo en que vivimos”.<sup>31</sup>

Para Terry un “cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia al entendimiento de una verdad general relativa a un fenómeno, tema u objeto de estudio particular”.<sup>32</sup>

González García, establece que “es una ciencia porque constituye una serie de conocimientos organizados, sistematizados y jerarquizados y que es susceptible, mediante técnicas y métodos propios, de experimentar, comprobar, analizar y sintetizar”.<sup>33</sup> Es decir, aplica el método científico.

---

<sup>30</sup> Op. cit. pág. 20

<sup>31</sup> Op. cit. pág. 22

<sup>32</sup> Op. cit. pág. 23

<sup>33</sup> Op. cit. pág. 24

Su objeto de estudio son los procesos administrativos fundamentales, así como la búsqueda de mayores conocimientos, al descubrir las causas que originan los efectos y viceversa.

Su importancia dentro del desarrollo social radica en que al ser una “actividad social” contribuye a convertir los recursos desorganizados en “el logro de los objetivos útiles y efectivos”. Tiene aplicación en todos los ámbitos de la vida, y se manifiesta al contribuir a satisfacer las necesidades de la sociedad mediante la oferta de productos de calidad a buen precio, incidiendo de esta manera en el beneficio económico de la población; de igual manera, contribuye al cumplimiento de las obligaciones fiscales a favor del gobierno, así como a la creación de fuentes de trabajo para la población al emplear personas que participan en el desarrollo del proceso administrativo.

Implica la interacción y cooperación de los integrantes de la sociedad en busca de su desarrollo y progreso, partiendo de la premisa del reconocimiento de las demandas y necesidades sociales.

El papel que desempeña en la actualidad la administración dentro del desarrollo social consiste en involucrar a todos los miembros de la sociedad, mediante su esfuerzo y voluntad, para el logro de los objetivos que permitan su desarrollo.

## **1.2 Definición de proceso y concepto de proceso administrativo**

Según el diccionario Nuevo Larousse Manual Ilustrado<sup>34</sup>, proceso es “el conjunto de las fases de un fenómeno en evolución”.

El Gran Diccionario Enciclopédico Visual<sup>35</sup> la define como el “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno”.

Para Münich Galindo<sup>36</sup> es “el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”. Este mismo autor define al proceso administrativo como “la administración en acción” y también como “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

### **1.3 Fases del proceso administrativo**

Son dos las fases del proceso administrativo : la fase estructural o mecánica (que corresponde a la parte teórica de la administración) y que comprende la Planeación y la Organización y la fase operativa o dinámica (encargada de cómo manejar el proceso administrativo) integrada por la Dirección y el Control.

### **1.4 Etapas del proceso administrativo**

---

<sup>34</sup> Diccionario Nuevo Larousse Manual Ilustrado. México. Editorial Larousse, 1972

<sup>35</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual. México, Editorial ENCAS. 1992

<sup>36</sup> Munich Galindo y García Martínez. Fundamentos de administración. México, Editorial Trillas. 2001

Los criterios más difundidos y aceptados establecen que el proceso administrativo consta de cuatro etapas, y son a las que nos referiremos durante el curso: Planeación, Organización, Dirección y Control.

**1.4.1 Planeación:** Nos referiremos a ella de manera detallada en el siguiente apartado.

#### **1.4.2 Organización**

La organización es un proceso o etapa de la administración cuyo propósito es, según Galindo; “establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.

Los fundamentos que determinan su importancia son : su carácter continuo, es un medio para establecer la mejor manera de lograr los objetivos, suministra métodos, evita lentitud e ineficiencia y reduce duplicidad de esfuerzos.

Las etapas de la organización son la división de trabajo y la coordinación.

#### **1.4.3 Dirección**

A la dirección corresponde el logro de los objetivos conforme a lo planeado; es la parte medular del proceso administrativo, encargada de ubicar a las personas en el puesto en el que mejor contribuyan al logro de las metas.

De la dirección depende el éxito o el fracaso de la planeación.

Tipos de dirección: autócrata personal, autócrata impersonal, democrática y paternalista.

#### **1.4.4 Control**

En este apartado revisaremos de manera muy general el control, ya que debido a su gran importancia dentro del proceso administrativo se tratará de manera específica, junto con la evaluación, en el módulo IV.

Esta parte del proceso administrativo consiste en evaluar los resultados obtenidos, así como en realizar los ajustes pertinentes para llevar a cabo lo planeado.

Para Munich Galindo “el control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos, y tiene carácter también de vigilancia en las otras tres funciones fundamentales de la administración. Ayuda a asegurar que lo que se ha planeado, se ejecute”.

### **1.5 La Planeación**

**1.5.1** Concepto: La planeación, en todo proceso administrativo, es la encargada de establecer los resultados que pretende alcanzar la organización (objetivos), determinar las condiciones futuras y considerar los elementos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Los fundamentos básicos de la planeación, y que determinan su importancia son:

- Favorece el aprovechamiento racional de los recursos.
- Reduce la incertidumbre.
- Permite enfrentar con éxito las contingencias.
- Favorece la prospectiva.
- Condiciona a la empresa a su ambiente.
- Favorece la toma de decisiones racionales.
- Reduce riesgos y aprovecha oportunidades.
- Toma de decisiones basada en hechos.
- Establece esquemas de trabajo.

- Promueve la eficiencia, eliminando la improvisación.
- Proporciona elementos para un adecuado control.
- Incrementa el rendimiento y disminuye problemas.
- Proporciona alternativas de decisión.
- Aumenta la moral de los integrantes de la organización.
- Maximiza el uso de tiempo y recursos de la organización.

Los principios de la administración proporcionan guías de conducta a observar durante la acción administrativa, estos principios son:

- a) Factibilidad : lo planeado debe ser realizable.
- b) Objetividad: la planeación debe tener bases reales, a efecto de reducir riesgos.
- c) Flexibilidad: establecimiento de márgenes de ajuste para afrontar imprevistos.

- d) Unidad: refiere a la integración de un plan general, consistente, armónico y equilibrado.
- e) Del cambio de estrategias: un plan debe contemplar la posible necesidad de modificar sus estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, debido a causas de fuerza mayor.

**1.5.2 Elementos:** Está integrada por cuatro elementos que son :

- a) Objetivos: dentro de la planeación se determinan los resultados que se pretende alcanzar. Los objetivos son el aspecto fundamental de la planeación.
- b) Cursos alternos de acción: consisten en determinar los métodos, procedimientos, estrategias y acciones que posibiliten el logro de los objetivos.
- c) Elección: consiste en determinar, analizar y seleccionar las decisiones adecuadas para el logro de objetivos.
- d) Futuro: La adecuada planeación posibilita prever situaciones futuras y anticipar hechos o contingencias, además de facilitar la prospectiva.

**1.5.3 Tipos de planes:** La planeación puede ser (tipología) de :

Corto plazo : a realizarse en un año o menos. Planes inmediatos (se establecen hasta seis meses). Planes mediatos (a realizarse en más de seis meses, pero menos de un año).

Mediano plazo: A realizarse en un periodo de uno a tres años.

Largo plazo: Proyectados a desarrollarse en periodo mayor a tres años.

Clasificación de la planeación:

- Planeación estratégica (nivel corporativo o alta dirección).
- Planeación táctica o funcional (nivel gerencial).
- Planeación operativa u operacional (últimos niveles jerárquicos).

**1.5.4** Etapas: Las etapas de la planeación son:

1. Propósitos
2. Premisas (investigación)
3. Objetivos

4. Estrategias

5. Políticas

6. Programas

7. Presupuestos

8. Procedimientos

## **Módulo II : Elementos del proceso de planeación estratégica**

### **2.1 Concepto de planeación estratégica**

En la actualidad existe un sinnúmero de definiciones de planeación estratégica, todas ellas válidas, y que en general incluyen conceptos básicos en los que coinciden los diferentes autores, De tal manera, la podemos entender como el proceso a través del cual una organización está en posibilidades de definir su visión a largo plazo así como las estrategias para alcanzarla mediante el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. O bien como un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección. De manera más amplia, París Roche la define como “el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus

objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización”.

## **2.2 Objetivos y características de la planeación estratégica**

La planeación estratégica busca cumplir los siguientes objetivos:

- Reflexionar sobre los objetivos a mediano y largo plazo de la organización y sobre las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.
- Establecer y fijar, para toda la organización esos objetivos y estrategias, de tal manera que si la planeación es formal, ésta constituye una guía para la gestión diaria del conjunto de personas que colaboran en la organización.
- Implicar y motivar a los colaboradores de la organización en relación a las metas a alcanzar por la misma.

- Estar preparados para el futuro, mediante la reflexión y análisis de la situación actual y futura de la organización, fijando los objetivos y estrategias a desarrollar con mayor conocimiento y menor riesgo.

### Características:

- Formalidad.- La planeación estratégica es formal en virtud de que lleva implícito un método para su realización y está integrada por diversos elementos.
- Globalidad.- La planeación estratégica es global en relación a una organización, ya que afecta a su conjunto, y establece objetivos y estrategias comunes.
- Realismo.- Toma a la realidad como punto de referencia, buscando no confundir los objetivos deseables con los posibles. Su práctica regular supone cada vez un mayor acercamiento a la realidad.
- Flexibilidad.- Se caracteriza por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Permite el desarrollo de las potencialidades creativas de la organización.

- Continuidad.- Es un proceso continuo en el tiempo, desarrollando sus acciones en periodos establecidos previamente, e hilvanados para garantizar la continuidad del proceso.
- Aceptación por el conjunto de la organización.- Es un proceso que enlaza y vertebra al conjunto de la organización; la aceptación y clara identificación de sus objetivos, estrategias y programas, es un elemento que la define como diseñadora del futuro de la organización.

### **2.3 Fases de la planeación estratégica**

Fase analítica: Consiste en ubicarse frente al problema, y decidir qué camino tomar. Es la planeación propiamente dicha, donde se establecen los objetivos y estrategias; es responsabilidad del equipo directivo de la organización.

Fase de programación: A esta fase corresponde el establecer lo que se ha decidido hacer.

Fase de seguimiento y evaluación: Le corresponde el estudio y análisis del grado de cumplimiento del plan, así como el establecer las pautas para su actualización.

### **2.4 Planeación estratégica en Educación Física**

La aplicación del proceso de planeación estratégica pretende facilitar la adopción de estrategias para el desarrollo de los programas y actividades inherentes a una institución.

Mediante su aplicación, la (DGEF) está en posibilidad de analizar su misión, propósitos, estrategias para la consecución de sus objetivos, así como los resultados obtenidos y el grado en que está satisfaciendo las necesidades de los destinatarios de los servicios que proporciona.

La planeación estratégica está orientada a la búsqueda de resultados, dimensiones de los propósitos y objetivos estratégicos mediante un sistema de indicadores y metas que permitan conocer en qué medida se dan los logros y cumpliendo los propósitos y objetivos en función de las estrategias seleccionadas.

Su adecuada implementación permite mantener coherencia y equilibrio entre las estrategias y actividades a corto plazo, así como conocer las necesidades para mejorar los resultados a futuro.

## PRODUCTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ◆ Misión y Visión de la Unidad Responsable
  
- ◆ Objetivos Estratégicos Definidos

- ◆ Indicadores Estratégicos y Metas
  
- ◆ Proyectos Estratégicos Definidos y Priorizados

El proceso de Planeación Estratégica da respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es nuestra tarea fundamental?

¿Qué es lo que queremos ser?

¿Qué nos proponemos lograr?

¿Cómo lo lograremos?

¿Qué haremos?

¿Cómo lo mediremos?

**Aplicación del Modelo:**

- ◆ Identificación de la misión de la institución, que es la razón de ser de la misma y hacia donde deban orientarse sus actividades.

- ◆ Diagnóstico estratégico para evaluar el cumplimiento de las expectativas, analizar fortalezas y debilidades, identificación de las estrategias a seguir y proyectos específicos para implementarlas.
  
- ◆ Definición de objetivos estratégicos, mediante la identificación de objetivos para cada programa y actividad.
  
- ◆ Identificar indicadores de resultados y establecer metas para medir los objetivos estratégicos.
  
- ◆ Identificar la visión, que es el escenario futuro al que aspira llegar la institución.
  
- ◆ Proyectos estratégicos definidos, soportados con nombre, objetivo, alcance, indicadores, acciones principales, cronograma de actividades.
  
- ◆ Evaluación de indicadores para asignación presupuestal.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA <sup>37</sup> :**

- Es la respuesta lógica a las necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante.

---

<sup>37</sup> DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA. DOCUMENTO DE TRABAJO. MÉXICO, 2000.

- Proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos.
- Es el examen de las rutas más prácticas, a fin de elegir el curso óptimo.
- Transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
- Es una forma de pensar, una actitud y un modo de vida organizacional.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA :**

- La planeación estratégica ayuda a evitar sorpresas, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades.
- Es una herramienta de la filosofía de la “calidad total” que constituye un proceso para la definición de estrategias y políticas que determinan el rumbo a seguir de cada institución.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA :**

Se busca producir información y bases de dirección para lograr :

- Una posición de ventaja, centrada en las personas.
- Identificar competencias y confrontarlas para precisar ventajas y desventajas.
- Identificar oportunidades significativas.
- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación a futuro : contexto, población, servicio, entre otros.
- Establecer el camino óptimo de la organización a futuro.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Busca dar respuesta a :

¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos? ¿A dónde deberíamos ir?

### **2.5 Análisis (FODA) (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**

Permite a la organización identificarlas y tener la capacidad de responder al cumplimiento de la misión.

**FORTALEZAS** : Son todos los aspectos positivos que están presentes en la organización y que facilitan el otorgamiento de los servicios que tiene bajo su responsabilidad.

Ejemplo de FORTALEZAS de la (DGEF):

- Está constituida en el marco legal.
- Existencia de equipos de trabajo emprendedores, preparados y con alto compromiso para resaltar la Educación Física en la escuela, supervisión, sector y área central.
- El proceso de capacitación es permanente y existe interés del docente por actualizarse.
- Creatividad en la organización de eventos.

- Se cuenta con un sistema de planeación estratégica con fundamento en el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP).
- Alto grado de gestión y decisión presupuestal.
- Mejor relación de trabajo con la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), en áreas de planeación y técnica.
- Prevalece un reconocimiento por parte de los Estados.
- Reconocimiento a Educación Física por parte de la comunidad por sus beneficios a la salud e integración.

**OPORTUNIDADES** : Son situaciones o recursos de la organización o del entorno que actualmente no se están aprovechando y que pueden capitalizarse a favor de los objetivos planteados.

**OPORTUNIDADES DE LA (DGEF):**

- Incrementar el servicio a toda la comunidad y satisfacer la demanda de escuelas sin servicio.

- Aprovechar el momento de la transición política para proponer al Jefe de Gobierno :
  - ↳ Prioridad a la Educación Física.
  - ↳ 3 a 5 sesiones de Educación Física por semana.
  - ↳ Asignación de mayores recursos.
  - ↳ Creación de nuevas plazas de Educación Física.
- Mayor apertura y reconocimiento a la especialidad (imagen).
- Cursos y eventos que ofrecen otras instituciones.
- El reconocimiento tácito de los valores que provoca en el individuo la educación integral con base en el Artículo 3º Constitucional.
- Integrar a la Educación Física en un trabajo multidisciplinario que eleve su calidad en los planteles educativos.
- Conocer la diversidad de la Educación Física en el contexto nacional.

**DEBILIDADES** : Son todas aquellas condiciones u obstáculos que dificultan el óptimo funcionamiento de la organización para otorgar el servicio para la cual ésta fue creada.

DEBILIDADES DE LA (DGEF):

- Falta de articulación entre la (DGEF) y la (ESEF)
- Las funciones técnicas no han logrado un fuerte impacto en el servicio de Educación Física que impartimos en los planteles de educación básica.
- Falta consolidar la sistematización en el manejo de la información estadística.
- Se carece de sistemas de consenso y cultura de participación.
- Existe la emergente asignación de recursos materiales a eventos.
- Falta de una metodología y sistematización de evaluación al programa de Educación Física.
- No se ha alcanzado el liderazgo del supervisor hacia sus docentes a través de la asesoría técnica.

- La asignación de docentes a otros proyectos, propiciando baja cobertura en proyectos prioritarios.

**AMENAZAS** : Son situaciones potenciales internas o del entorno, que de ocurrir pueden ocasionar problemas para el cumplimiento de la misión de la organización y en la calidad del servicio que ésta otorga.

AMENAZAS de la (DGEF) con motivo de la descentralización de los servicios educativos al Gobierno del Distrito Federal:

- Desaparición de la (DGEF).
- Servicios educativos sectoriales
- Falta de conocimiento de la importancia que tiene la Educación Física por parte de autoridades que no son del sector educativo y que tienen que ver con nuestra actividad.
- La participación de instituciones deportivas en los proyectos propios de Educación Física (CONADE, federaciones, otras).
- Falta de compromiso institucional y personal, así como resistencia al cambio.

**FORTALEZAS**

Apoyo como estrategias para mejorar el servicio

**DEBILIDADES**

Generar acciones para contrarrestar o eliminar

**AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Ayuda a visualizar las estrategias adecuadas

**FUERZAS Y DEBILIDADES**

Se encuentran en el presente

**AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Latentes en el futuro

## 2.6 Misión y Visión

La misión se define como la razón de ser o fin último de la organización en su contexto o entorno. Constituye, en un enunciado breve, el concepto estratégico

para definir la filosofía de la misma, y orienta todo el proceso de planeación estratégica, describiendo sus valores y prioridades.

Por su parte, la visión se refiere a cómo la organización se visualiza a futuro; cuál es su aspiración en un tiempo determinado, lo que pretende llegar a ser como organización.

Misión de la (DGEF): La Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal planea, organiza, dirige, controla, evalúa, opera y proporciona el servicio de Educación Física en educación básica, para responder con calidad y equidad a las necesidades educativas de la comunidad escolar, a través de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias que innoven e impacten el quehacer educativo, contribuyendo así al desarrollo integral de los alumnos para una mejor calidad de vida.

Visión de la (DGEF): La Dirección General de Educación Física, mediante la aplicación de estrategias que actualicen y fortalezcan al docente, será la institución normativa en los aspectos técnico pedagógicos de la especialidad, cubriendo con calidad y equidad el servicio en educación básica en el Distrito Federal, para contribuir en el desarrollo integral de los alumnos y alumnas, promoviendo la convivencia y participación social.

## **2.7 Objetivos estratégicos**

Son los fines que se desea alcanzar; deben estar vinculados a la resolución de los problemas detectados en el diagnóstico. Deben ser acordados por todos los agentes que intervienen, expresando lo que se pretende lograr. Son la guía para definir las estrategias y actividades.

Están directamente relacionados con la política a desarrollar por la organización en el futuro, considerando el entorno se fijan a alcanzar en un periodo determinado de tiempo; ocupan el lugar central dentro de la organización.

### **Módulo III : Elementos del proceso de planeación operativa**

#### **3.1 Proyectos**

##### **3.1.1 Definición**

Entendemos por proyectos a los instrumentos que contribuyen a alcanzar los objetivos establecidos mediante el desarrollo de las estrategias seleccionadas. Son, a su vez, el elemento de enlace o conexión entre el nivel estratégico (plan estratégico) y el nivel operativo (plan operativo), del cual son pieza clave.

##### **3.1.2 Características**

- a) Son claros y bien definidos.- Deben reflejar claramente su contenido, buscando evitar enunciados retóricos.

b) Tienen una temporalidad establecida.- Con base en su duración se clasifican en:

1) Proyectos puntuales: Tienen determinada claramente su fecha de principio y fin. Son únicos e irrepetibles.

2) Proyectos cíclicos: Son los que pudiendo tener un punto de comienzo y final, se repiten continuamente en el funcionamiento de la organización.

3) Proyectos permanentes: Son los que se refieren a servicios o actividades permanentes de la organización.

c) Son evaluables.- Los proyectos se pueden evaluar objetivamente en términos de ejecución y en términos de calidad.

d) Siempre van asociados a un presupuesto.- Al ser elementos concretos y bien definidos, deben ir asociados a un presupuesto, el cual se convierte en su parte más importante.

e) Poseen un responsable.- Al establecerse los objetivos y estrategias, se deben enumerar los proyectos a desarrollar, estableciendo qué integrante o integrantes de la organización serán los responsables de cada uno de los

proyectos. Los responsables pueden ser directivos, mandos medios o técnicos de la organización, y se les debe de dotar de la autonomía y capacidad necesarias para llevar a cabo sus tareas.

### **3.1.3 Proyectos en la (DGEF)**

Es importante destacar que los proyectos que se implementan en Educación Física son desarrollados por la (DGEF), siendo ésta la que maneja el presupuesto de la organización. Las Jefaturas de Sector no tienen asignado ningún tipo de recursos financieros, lo que las imposibilita para realizar el diseño y desarrollo de cualquier tipo de proyectos, limitándose únicamente a operar en los planteles de educación básica los establecidos por la (DGEF), con los recursos humanos y materiales que el área central asigna al desarrollo de los mismos.

En la actualidad, la (DGEF) opera los siguientes proyectos, a través de sus quince Jefaturas de Sector:

 Proyecto de Campismo Escolar

 Proyecto de Escuelas Prioritarias

 Proyecto (AVANDEP)

 Proyecto de Escuelas de Tiempo Completo

### **3.2 Metas**

Toda vez que la organización haya logrado definir cuál es su misión, y habiendo realizado el análisis del su entorno interno y externo a través de la técnica (FODA), estará en posibilidad de establecer sus metas y objetivos específicos para el periodo al que corresponde su planeación. A esta etapa del proceso se le conoce como formulación de metas.

Los directivos de la organización utilizan el término meta para definir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo; la transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos, considerando que las metas establecidas deben ser realistas, coherentes y factibles de cuantificar, con base en el análisis de las oportunidades que se presentan a la organización, así como en sus atributos.

Las metas bien establecidas constituyen un instrumento de suma utilidad para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y la determinación de las prioridades de la organización.

### **3.3 Estrategias y acciones**

El Gran Diccionario Enciclopédico Visual define a la estrategia como “Arte de dirigir las operaciones militares”, en el ámbito administrativo se refieren a la respuesta de una organización para enfrentar los retos de la competencia.

Para Münich Galindo<sup>38</sup> las estrategias son “cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”.

Para este mismo autor, el establecimiento de estrategias conlleva tres etapas:

- 1) Determinación de los cursos de acción o alternativas: buscar el mayor número de alternativas para el logro de cada uno de los objetivos.
- 2) Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas, considerando sus ventajas y desventajas a través de la investigación.
- 3) Selección de alternativas: considerar las más factibles y ventajosas, seleccionando aquellas que permitan el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y eficacia.

Importancia de las estrategias:

---

<sup>38</sup> Op. cit. pág. 85

- a) Sin estrategias es muy difícil el logro de los objetivos.
- b) Son lineamientos generales que guían las acciones de la organización, estableciendo varios caminos para alcanzar un objetivo.
- c) Son la base para el logro de los objetivos.
- d) Facilitan la toma de decisiones.
- e) Establecen alternativas.
- f) Desarrollan la creatividad.

Para que las estrategias sean operables es necesario que sean consistentes, determinadas con claridad, no confundirlas con las tácticas, considerar experiencias pasadas, así como establecerlas mediante técnicas de investigación y planeación.

Características de las estrategias:

- a) Debido a su origen militar, incluyen consideraciones competitivas.

- b) Su vigencia es en relación directa a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzado el objetivo y al formularse otros, es necesario diseñar nuevas estrategias.
- c) Se adaptan a la dinámica del medio ambiente, por lo que son susceptibles de cambio o modificación.
- d) Se debe establecer una estrategia o estrategias específicas para cada área clave de la organización.
- e) Las establecen los niveles jerárquicos más altos de la organización.

Por lo que respecta a las acciones, éstas corresponden a las actividades específicas a realizar, ya sean temporales o permanentes, para el cumplimiento de una estrategia.

Una vez que se ha elegido la estrategia o estrategias más adecuadas para la organización, se comunican las acciones a seguir directamente a los responsables de la ejecución del plan estratégico. Es recomendable que las acciones sean preferentemente establecidas como un manual de procedimientos, especificando una a una las actividades y criterios de ejecución en las diferentes áreas de la organización.

### **3.4 Análisis del (PAT)**

Este apartado tiene como finalidad que los participantes en el curso lleven a cabo un análisis del (PAT) que están desarrollando en el presente ciclo escolar, revisando todos y cada uno de los pasos del diseño del mismo, y en forma grupal comentar y discutir para llegar a un consenso sobre la metodología más adecuada a utilizar durante el proceso de planeación, con base en los conocimientos adquiridos hasta la fecha.

También realizarán, en trabajo grupal, el análisis del (PAT) de la Jefatura de Sector, a efecto de detectar si existe congruencia con lo establecido en cada una de sus partes, y el nivel de logro de los objetivos establecidos.

## **Módulo IV: Control y evaluación del proceso de planeación**

### **4.1 ¿Por qué son necesarios el control y la evaluación?**

Indudablemente que el control y evaluación son partes fundamentales del proceso administrativo, pues nos permitirán medir el alcance de los objetivos planeados.

Algunas definiciones de control:

Para B. Scanlan,<sup>39</sup> “el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.

Terry<sup>40</sup> lo define como “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

Según H. Fayol<sup>41</sup>, “consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Por último, R. Buchele<sup>42</sup> lo define como “el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.

Partiendo de las definiciones anteriores se puede inferir que el control reviste una gran importancia ya que nos permite tomar medidas para corregir las actividades, así como determinar y analizar las causas de las desviaciones, a efecto de que no se vuelvan a presentar en el futuro. También, nos proporciona información sobre

---

<sup>39</sup> Munich Galindo y García Martínez. Fundamentos de administración. México, Editorial Trillas. 2001

<sup>40</sup> Op. cit. pág. 87

<sup>41</sup> Op. cit. pág. 88

<sup>42</sup> Op. cit. pág. 88

el nivel de ejecución de los planes, aumenta la productividad y permite reducir costos a la organización.

La aplicación del control, según M. Galindo<sup>43</sup>, se fundamenta en los siguientes principios, que se revisarán ampliamente durante el desarrollo del curso:

- Equilibrio.
- De los objetivos.
- De la oportunidad.
- De las desviaciones.
- De excepción.
- De la función controlada.

Etapas de Control:

- Establecimiento de indicadores.
- Medición de resultados.

---

<sup>43</sup> Op. cit. pág. 90

- Corrección.
- Retroalimentación.

## **4.2 Selección de indicadores**

Los indicadores son herramientas que nos serán de gran utilidad para saber si hemos alcanzado nuestros objetivos plenamente, parcialmente o si estamos equivocando el rumbo; para lograr lo anterior, es indispensable seleccionar indicadores lo más objetivos posible.

Los indicadores se pueden establecer sobre los objetivos, sobre el resultado de los proyectos, o más usualmente, sobre las estrategias a desarrollar para el logro de los objetivos; están asociados ineludiblemente al tiempo.

Los indicadores pueden ser cuantitativos, cuando su base de referencia es una cantidad, porcentaje o número; y cualitativos cuando se establecen sobre cualidades.

Generalmente se tiende a establecer indicadores en relación a lo que nos gustaría alcanzar, y no con base en lo que podemos alcanzar, por lo que es muy importante dimensionar el límite que nos proponemos, donde los indicadores establezcan el grado de cumplimiento de los objetivos que realmente podemos alcanzar o mantener, con las estrategias seleccionadas y los proyectos a desarrollar. Si se establecen metas muy fáciles de alcanzar, se produce

conformismo; por el contrario, si los indicadores tienen valores muy altos, imposibles de alcanzar, desmotivan el proceso.

Por lo anterior, es de suma importancia al seleccionar indicadores evitar caer en el error de desvirtuar el objetivo cuantificando deseos inalcanzables. Esto se puede evitar siendo realistas al relacionar el objetivo con el indicador.

### **4.3 Seguimiento del plan estratégico**

Sin lugar a dudas, y en concordancia con lo que afirma París Roche, el seguimiento del plan estratégico de una organización representa un factor clave dentro del proceso, ya que como se ha comentado anteriormente, la planeación estratégica se caracteriza por su flexibilidad, capacidad y necesidad de adaptación permanente en un proceso continuo, y se hace necesario conocer en qué grado se cumplen los objetivos, para lo cual debemos implantar un sistema de control que nos brinde la información necesaria al respecto. De igual manera, es preciso analizar dicha información comparándola con los marcos de referencia que nos hayamos dado, esto es, evaluar.

Estéril será el esfuerzo de una organización al poner en marcha el proceso de planeación si no se establece un sistema de seguimiento, control y evaluación. De tal manera, estaremos en posibilidad de medir la eficacia de la organización con base en objetivos definidos, y evaluando en relación a éstos.

La evaluación permanente del plan estratégico consiste en establecer un mecanismo que nos permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos y de ejecución de los proyectos, analizar las problemáticas en el funcionamiento de la organización que impidan el logro de los objetivos y anticiparse a los problemas que puedan aparecer en la gestión diaria.

#### **4.4 Retroalimentación**

Tanto la evaluación como el seguimiento del plan estratégico, según París Roche, tienen como objetivo la retroalimentación, entendida como el establecimiento de los sistemas de información necesaria para actualizar de manera permanente los objetivos y estrategias de la organización.

Existe un nivel de retroalimentación operativa que se desarrolla mediante informes periódicos sobre el grado de cumplimiento del plan operativo anual; por su parte la retroalimentación estratégica nos permitirá actualizar el plan estratégico de la organización con base en la información recibida, las variables del entorno y la formulación de nuevos objetivos.

La retroalimentación cumple las siguientes funciones dentro del proceso de planeación estratégica:

- Modificar objetivos y estrategias.

- Reforzar acciones.
- Corregir indicadores.
- Corregir planteamientos metodológicos (estructura del plan, procedimientos de control, etc.).
- Corregir objetivos.
- Definir prioridades y problemas.
- Motivar.

#### **3.6.4 PROCESO DE EVALUACIÓN**

El proceso de evaluación del Curso de Capacitación Sobre Planeación Estratégica considera los aspectos cuantitativo y cualitativo, y se sustentará en los siguientes criterios:

Aspecto Cuantitativo:

- Es requisito indispensable acreditar por lo menos el 90% de asistencias a las sesiones del curso. El alumno que no cubra este requisito, automáticamente pierde el derecho a ser evaluado. Se considera una

tolerancia de 15 minutos, después de ese lapso, se tomará como falta. La acumulación de 3 retardos constituirá una falta.

- Entrega de un producto parcial y un final.
- Mínimo una exposición individual y una por equipo.
- Empleo de material didáctico en las exposiciones.
- Calificación en el examen final escrito.

Aspecto Cualitativo:

En cuanto a las participaciones:

- Capacidad de análisis.
- Actitud crítica y propositiva.
- Objetividad y claridad.
- Interés.

En cuanto a los productos:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Redacción.
- Contenido y forma.
- Objetividad.
- Originalidad.
- Presentación.

Al concluir el curso, la calificación final será la que corresponda al promedio de las evaluaciones obtenidas en cada uno de los puntos que integran los aspectos cuantitativo y cualitativo.

La calificación mínima aprobatoria es 7.

### **3.6.5 CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN**

Los alumnos que obtengan la calificación mínima aprobatoria recibirán una constancia que acredite su participación en el curso, avalada con las firmas del C. Director General de Educación Física en el Distrito Federal y del Jefe de Sector de Educación Física en la Delegación Tlalpan. Asimismo, se realizarán los trámites que correspondan para que se otorgue al curso un valor escalafonario de 5.000 puntos, esto con el propósito de motivar e incentivar a los participantes.

De igual forma, se buscará que con base en los resultados que se obtengan en esta primera etapa de impartición del curso, se autorice su multiplicación ofertándolo en los restantes catorce Sectores de Educación Física en el Distrito Federal.

## CONCLUSIONES

- El mundo globalizado en que nos encontramos inmersos exige a todos y cada uno de nosotros (personas, instituciones, organismos) ser más competitivos, productivos, eficaces y eficientes. Es innegable que una forma de lograr lo anterior es contar con la capacidad de planear adecuadamente las actividades a desarrollar en nuestro entorno profesional, a fin de estar en posibilidad de satisfacer las necesidades de aquellos a quienes servimos, incluidos nosotros mismos. Sólo así podremos, en nuestro caso particular, mantenernos vigentes ya sea como profesionales de la educación o como instituciones integrantes del Sistema Educativo Nacional.
- Sin lugar a dudas, el llevar a cabo trabajo de investigación en cualquier campo de actividad nos permite identificar problemáticas específicas, así como la posibilidad de ofrecer alternativas de solución a las mismas que sean pertinentes, congruentes y realizables.
- Queda de manifiesto, según la información obtenida al realizar el Estado del Arte del presente trabajo, que en nuestro país no se ha reconocido la importancia que nuestra especialidad tiene, incluido lógicamente el proceso de planeación, para el logro del desarrollo integral y armónico de los alumnos del subsistema de educación básica, pues el trabajo de

investigación al respecto de ésta área fundamental es prácticamente inexistente.

- Conforme se fue desarrollando el presente trabajo, se obtuvieron elementos para poder afirmar que el proceso de planeación que se lleva a cabo en la Dirección General de Educación Física (DGEF) y las quince Jefaturas de Sector que la conforman presenta serias deficiencias, las cuales impiden alcanzar los objetivos establecidos.
- Se confirmó también que si no se tienen claros y bien definidos todos y cada uno de los elementos que conforman el proceso de planeación estratégica, será muy difícil integrar un Plan Anual de Trabajo (PAT) que contribuya a mejorar el servicio educativo que prestan las Jefaturas de Sector, y por ende el personal que en ellas labora, y que represente una herramienta útil para el desarrollo de las actividades.
- Quedó también de manifiesto la enorme importancia que revisten el Control y Seguimiento del Plan Anual de Trabajo (PAT), pues una adecuada aplicación de estas dos fases evitará el trabajar de manera improvisada.
- La capacitación constante del personal que labora en las Jefaturas de Sector de Educación Física, no sólo en lo que respecta al proceso de planeación estratégica, sin lugar a dudas es un factor que puede incidir de manera determinante en un mejor logro de resultados institucionales.

- Diseñar un programa de capacitación permanente para el personal que labora en las Jefaturas de Sector de Educación Física que responda a las necesidades del mismo, con contenidos adecuados y pertinentes, es sin duda un compromiso ineludible que corresponde atender de manera inmediata a la Dirección General de Educación Física (DGEF), para que esté en posibilidad de dar cumplimiento, de manera responsable y comprometida, a su Misión institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE MÉXICO. Dirección general de investigación económica. México. 1999.

BEST, J.W. “Cómo investigar en educación”. Editorial Morata. 1982.

BISQUERRA, Rafael. “Métodos de investigación educativa”. Barcelona, España. Editorial CEAC. 1988.

CATALANO, Ana, Susana Avolio de Cols, y Mónica Sladogna. “Diseño curricular basado en normas de competencia laboral”. Buenos Aires, Argentina. BID/FOMIN; CINTEFOR. 2004.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA. Estadística trimestral octubre-diciembre 2004.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA. Manual de organización de la dirección general de educación física. México. 2003.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN FÍSICA. Planeación estratégica, documento de trabajo. México. 1998.

INEGI. Anuario estadístico del distrito federal. México. 1993.

INEGI. Anuario estadístico del distrito federal. México. 1999.

INEGI. Conteo de población y vivienda. México. 1995.

INEGI. Sistema de cuentas nacionales de México. México, 1998.

INEGI. VII censo agropecuario. México. 1991.

INEGI. XI censo general de población y vivienda, 1960, 1970, 1980 y 1990. México.

MANCILLA HELGUERA, Laura. "Planeación estratégica: guía del estudiante". México. Editorial Limusa. 2000.

MESTRE, Juan A., y otros. "Hacia una didáctica general dinámica". España. Editorial Miñón. 1982

MOLINA FUENTE, Max. "El ambiente del aula". México. Editorial Avante. 1989.

MÜNICH GALINDO, y García Martínez. "Fundamentos de administración". México. Editorial Trillas. 2001.

MUÑOZ IZQUIERDO, Carlos y Sylvia Schmelkes. "Diagnóstico y marco conceptual para la planeación integral de la educación en México", en : "Educación y desarrollo dependiente en América Latina". España. Editorial Gernika. 1979.

NAMO DE MELLO, Guiomar. "Nuevas propuestas para la gestión educativa". México. SEP. 1998.

ORNELAS, Carlos. "El sistema educativo mexicano". México. FCE. 2000.

PARÍS ROCHE, Fernando. "La planificación estratégica en las organizaciones deportivas". Barcelona, España. Editorial Paidotribo.

PUMPIN, Cuno y García Echevarría, S. "Implementación de la estrategia" en: "Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa". Madrid. España. Editorial Díaz de Santos. 1993.

QUINTANILLA CALDERÓN, Guadalupe G. "Seminario de investigación". Criterios de evaluación. UPN. Unidad 099. México. 2003.

REYES PONCE, Agustín. "Administración moderna". México. Editorial Limusa. 1992.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. “Administración con enfoque estratégico”. México. Editorial Trillas. 2000.

SALLENAVE, Jean Paul . “Gerencia y planeación estratégica”. México. Editorial Norma. 1993.

SECODAM. Manual de la metodología de modernización para la administración pública federal. Etapa 5A. México. 1998.

SECOGI. Dirección general de la industria mediana, pequeña y de desarrollo regional. México. 1999.

SEDECO. Agenda estadística del distrito federal. México. 1990.

SEP. Lineamientos generales para educación física. México. 2006.

SEP. Programa de educación física. México. 1994.

STEINER, George A. “La superación de los prejuicios en contra de la planeación” en: “Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber”. México. Editorial Continental. 1983.

TORRES SOLÍS, José A. “Didáctica de la clase de educación física”, México. Editorial Trillas. 1995.

VAN DALEN, DB y J. Meyer. “Manual de técnica de la investigación educacional”. México. Editorial Paidós. 1994.