

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 098, CIUDAD DE MÉXICO, ORIENTE.**

**“MEJORAR EL SERVICIO EN EL ÁREA DE CONTROL ESCOLAR EN LA  
SUBDIRECCIÓN BÁSICA TEXCOCO”**

**T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**MARÍA KARINA XOCHITH SÁNCHEZ VEGA**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**PROFESORA ANA HELIA ACOSTA CASTRO**

**CIUDAD DE MÉXICO**

**JULIO 2019**



UNIDAD UPN 098  
CIUDAD DE MÉXICO,  
ORIENTE

DIC-TIT/0012/2019

Ciudad de México, 14 de junio de 2019

**C. MARÍA KARINA XOCHITH SÁNCHEZ VEGA  
PRESENTE**

En calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo recepcional titulado: **"MEJORAR EL SERVICIO EN EL ÁREA DE CONTROL ESCOLAR EN LA SUBDIRECCIÓN BÁSICA TEXCOCO"**.

Opción: **TESINA** Plan **LICENCIATURA EN EDUCACIÓN** manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo, y se le autoriza proceder a la impresión del mismo, así como realizar los trámites correspondientes para presentar su examen profesional.

**Atentamente  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

**MTRA. LETICIA GUTIÉRREZ BRAVO  
PRESIDENTA DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN**



**S.E.P.**  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 098  
CDMX ORIENTE  
DIRECCIÓN

Calzada de la Viga 1227, Col. Militar Marte, Alcaldía Iztacalco, CDMX  
www.upn.mx



**2019**

EMILIO CARRÓN

Scanned with  
CamScanner

## **Dedicatoria.**

Este logro se lo dedico a mis hijos por el apoyo incondicional en todo este tiempo,también a mi padre que no está físicamente pero siempre y cada día está en mi corazón, a mi madre por el apoyo que me brindo.

Pero principalmente agradezco el apoyo a las personas que jamás me dejaron sola a mis maestros: Roberto, Ana Helia, Guadalupe, quienes compartieron 4 años de sus vidas sus conocimientos. Juntos hemos logrado esta tesina.

gracias

“No somos lo que las personas quisieran fuéramos, somos quienes decidimos ser, siempre es fácil culpar a los demás puedes pasar tu vida culpando al mundo, pero tus éxitos o tus derrotas son tu entera responsabilidad”

**Paulo Coelho**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se elaboró por interés en las actividades propias del Área de Control Escolar, dentro de la Subdirección Regional de Educación Básica Texcoco. La observación cotidiana del fenómeno que se da al brindar servicio al público en general, y así como al no muy bien valorado trabajo que ofrezco como mediadora entre los docentes, padres de familia, supervisores y directores escolares, con las autoridades del Estado de México, permito detectar el papel importante que tiene la comunicación en el campo laboral.

En él, trabajo se expone una breve argumentación acerca de las problemáticas concretas que existen en la Área de Control Escolar, sobresale entre ellas, una inadecuada comunicación en relación con el con el ámbito laboral, con el aspecto organizacional y la comunicación básica. Este documento parte del origen del problema en la administración educativa regional y se centra en el ámbito de la relación laboral, apunta hacia la indagación del cómo se origina y fluye la información de Control Escolar, con los principales actores. Así mismo, se considera a la comunicación y gestión estratégica como repuesta a la problemática detectada en dicha área.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos.

En el primero, se hace un breve recorrido por las políticas educativas tanto a nivel internacional como a nivel nacional.

A nivel internacional esta conferencia mundial de Educación para todos, realizada en el año 1990 en Tailandia, cuyo punto esencial fue la universalización de la educación; así como las aportaciones de J.Delors, con los cuatro pilares de la educación y se concluye con el Foro Mundial de Educación para Todos cuyo punto principal fue la evaluación que se realizó diez años después de la conferencia Mundial. Con respecto a las reformas que se realizaron a nivel nacional desde 1992 con el Acuerdo Nacional de la Modernización de la Educación Básica, cuyo punto principal fue la descentralización de la educación (ACE) basada en cinco factores, sobresaliendo el de la evaluación, finalmente la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) conformada por los niveles de preescolar primaria y secundaria.

En el capítulo dos se aborda mi experiencia laboral, centrados en los antecedentes históricos de las Unidades Administrativas, que han sido denominadas de diferentes formas dependiendo, del sexenio: coordinaciones Regionales de Educación Básica: Departamento Regionales de educación Básica

y ahora se conocen como Subdirecciones Regionales de Educación Básica, cuyas funciones giran en torno a proyectos turnados por las dependencias de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México, que guarda relación con los usuarios directivos, los padres, los alumnos y los maestros, en fin la comunidad educativa como tal, Asimismo se relatan las dificultades concretas del Área de Control Escolar y se define la problemática.

El capítulo tres, aborda el marco conceptual de la investigación, en este apartado se analizan los conceptos básicos de la gestión, de su evolución en el transitar de la gestión a modelos de organización. Se considera a la gestión estratégica educativa como apoyo para la concepción de un nuevo modelo de gestión que posibilite una mirada diferente de atender las responsabilidades del Área de Control Escolar con el propósito de lograr una mejora del servicio continua y permanente.

El capítulo cuatro revisa la estrategia de la comunicación como un apoyo y vehículo indispensable para mejorar y asegurar una mejor vinculación con el desarrollo tecnológico y de servicios para proponer el Área de Control Escolar, cuyo principal objetivo es lograr una comunicación fluida, eficaz y una abierta participación de los usuarios del servicio.

# ÍNDICE

**PÁG.**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **CAPÍTULO 1. POLÍTICAS EDUCATIVAS**

1.1El contexto; globalización y los foros educativos internacionales y nacionales.....	7
1.1.1 Modernización, Globalización y Educación.....	7
1.1.2 Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos.....	9
1.1.3 Foro Mundial de Educación para todos.....	10
1.1.4 Pilares de la Educación.....	12
1.2 Ámbito Nacional en Educación.....	13
1.2.1 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).....	13
1.2.1.1 Reorganización del Sistema Educativo.....	13
1.2.1.2 Contenidos y Materiales Educativos.....	14
1.2.1.3 Revaloración de la Función Social del Magisterio.....	14
1.2.2 Alianza por la calidad de la Educación 2008(ACE).....	14
1.2.2.1 Modernización de los Centros Escolares.....	15
1.2.2.2 Profesionalización de los Maestros y de las Autoridades Educativas.....	16

1.2.2.3 Bienestar y Desarrollo Integral de los Alumnos.....	17
1.2.2.4 Formación Integral de los Alumnos para la Vida y el trabajo.....	17
1.2.2.5 Evaluar Mejor.....	18
2.2.3 Reforma integral de educación básica (RIEB)-2009.....	18

## **CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN ESCOLAR EN MI CENTRO DE TRABAJO**

2.1 Experiencia laboral.....	20
2.2 Antecedentes de la SubdireccionesRegionales.....	24
2.3. Objetivo de la Subdirección de la Regional de Educación Básica Texcoco.....	26
2.4 Gestión Educativa y la administración.....	28
2.4.1 Funciones del Administrador.....	29
2.5 Antecedentes de Control Escolar de Texcoco.....	22
2.5.1 Área de Control Escolar de Texcoco.....	30
2.5.2 Funciones de Control Escolar.....	31
2.5.3 Proyectos del Área de Control Escolar de Texcoco de dependientes de la Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de México.....	33
2.5.3.1 Supervisiones escolares como responsables de proyectos.....	34
2.5.4 Dificultades generales del Área de Control Escolar.....	35
2.6 Tema de investigación.....	37

## **CAPÍTULO 3. MARCOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN**

3.1 Concepto de gestión.....	39
------------------------------	----

3.2 La evolución de gestión y modelos de organización.....	40
3.2.1 Modelos de gestión.....	40
3.3 Concepto de gestión educativa y su acción con la realidad.....	43
3.3.1 Los procesos de gestión educativa.....	44
3.4 La Gestión Educativa Estratégica.....	44
3.4.1 Los componentes de unaGestión Estratégica educativa.....	45
3.4.2 Comunicación como apoyo a la gestión .....	47

## **CAPÍTULO 4. LA COMUNICACIÓN COMO VÍA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO**

4.1 La gestión y los obstáculos en la Subdirección Regional de la Educación Básica Texcoco (SREBT).....	48
4.2 La gestión y los obstáculos en el área de control escolar.....	49
4.3 La comunicación como estrategia.....	50
4.4 La comunicación en la administración.....	51
4.4.1 La gestión estratégica y la comunicación.....	52
4.5 La tecnología como apoyo a la comunicación.....	54

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
--------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>
-------------------------	-----------



# CAPÍTULO 1

## POLÍTICAS EDUCATIVAS

### 1.1 CONTEXTO: GLOBALIZACIÓN Y LOS FOROS EDUCATIVOS INTERNACIONALES Y NACIONALES.

El cambio de fase del capitalismo en el último tercio del siglo anterior que era el Imperialismo fue sustituido por la Globalización, que intensifica las relaciones económicas, políticas, sociales y culturales mundiales impulsadas por la dinámica de mercados, la revolución tecnológica, las redes internacionales productivas, la sociedad del conocimiento, etc., ante lo anterior los países del mundo han tenido que cambiar todo su sistema que corresponda a los nuevos planteamientos y así poder enfrentar a un mundo percibido como más complejo, global, competitivo, incierto, inseguro y desafiante.

#### 1.1.1 MODERNIZACIÓN, GLOBALIZACIÓN Y EDUCACIÓN.

Empezaré por citar que importante fue la Modernidad y su relación con la Educación, según LYOTARD FRANCOIS (1990) "... El progreso de las ciencias, las libertades políticas liberaría toda la humanidad de la ignorancia, la pobreza, la incultura el despotismo y no sólo producirá hombres felices sino que en especial gracias a la educación, generará ciudadanos ilustrados, dueños de su propio destino.."<sup>1</sup>.

Coincidió con lo anterior y como parte central del objetivo es lograr la calidad educativa, la cual ha cobrado una importancia en los discursos políticos, en las reformas educativas, en nuestra cotidianidad escolar, pero ¿de dónde viene, ¿cómo surgen esos planteamientos? Para dar respuesta a este cuestionamiento, debemos dilucidar algunos temas y conceptos que a nivel internacional se han manejado desde ya hace años.

Empezaré por citar el desarrollo del término globalización: A mediados de setentas se menciona en títulos de libros, en los ochenta, se le considera punto clave en las discusiones de las ciencias sociales, a finales de los noventa este término ya fue de uso común en el lenguaje cotidiano. A continuación, se muestra el uso del concepto por algunos estudios sobre el tema:

---

<sup>1</sup>UPN .Moreno, Moreno Prudenciano ,(2005), Hacia una Resignación de las Práctica Educativa p6.

Según IANNI OCTAVIO (2000), con la llegada de la globalización se inicia un nuevo capítulo en la historia de la humanidad, en la cual se establecen nuevas instituciones, valores culturales, formas de actuar, sentir, pensar e imaginar, en un ámbito trasnacional que redujo y las diferencias entre occidente y oriente, norte y sur.<sup>2</sup>

Es decir, con la llegada de la globalización, se inicia el paradigma micro electrónico, informático y tele-comunicativo, transformado con esto al ser humano, perdiendo con ello parte de su humanización, ya que al pasar a una economía digital, de redes y computación se reducen las relaciones interpersonales, generando con ello un reciclamiento rápido del aprendizaje.

El mundo se entiende un tanto desolador pues en el prevalece el interés primordial por la economía, la tecnología, la gestión, la productividad, la competitividad y la política utilizada como un juguete del marketing, lo que queda es una sociedad descorazonada y deshumanizada.

Teniendo una sociedad como la antes descrita, es necesario que la educación se transforme para poder hacer de los niños y jóvenes personas capaces de enfrentar los desafíos que nos presentan los cambios vertiginosos que impone la globalización mundial.

Es aquí donde la política educativa nacional intenta adecuar el modelo educativo al modelo tecno-productivo, a través de la educación por competencias; como lo dicta el Banco Mundial (BM) y la Organización de la Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE).

Por su parte y al mismo tiempo la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, ciencia y la cultura(UNESCO) pugna por un modelo educativo más humano basado en cuatro saberes fundamentales: saber aprender, saber hacer, saber ser, y saber convivir, estos saberes pretenden de manera paralela con las competencias para mantener y generar una sociedad más consciente y humana.

De esta manera es como nos vemos envueltos en la educación, en la globalización y como consecuencia formamos parte de este entramado social, en el que por las circunstancias internacionales se plantean en un plano nacional, en el que se hace indispensable transformarla visión que teníamos de la educación, de cómo a desarrollamos y de qué resultados damos.

---

<sup>2</sup>UPN .Moreno, Moreno Prudenciano ,(2010), La Política Educativa de la Globalización p.9.

### 1.1.2 CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN PARA TODOS<sup>3</sup>

La base para lo que hoy vivimos en nuestro País se remonta al año de 1990, en la **Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos** (ETP), celebrada en *Jomtien, Tailandia*. En esta reunión los países se dieron cuenta de la desigualdad que existía en la educación entre niños, niñas y adultos, que los niveles de analfabetismo continuaban y que, dados los cambios vertiginosos del mundo, es necesario plantear acciones que lleven a cubrir las necesidades básicas de, si se quería seguir formando parte del avance económico, tecnológico, cultural y social que el mundo planteaba en ese momento.

En 1990, los delegados de 155 países y los representantes de 150 organizaciones gubernamentales y no gubernamentales acordaron en la Conferencia Mundial sobre la Educación para todos, en *Jomtien, Tailandia*, celebrada del 5-9 de marzo de 1990, hacer que la enseñanza primaria fuera accesible a todos los niños y niñas y así reducir el analfabetismo antes de finales del decenio.

Los delegados aprobaron La Declaración Mundial sobre la Educación para todos, en la que se afirma que la educación es un derecho humano fundamental, y se insista a los países a que realizarán mayores esfuerzos para atender las necesidades básicas de aprendizaje de todos.

El Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje, definió metas y estrategias a fin de satisfacer esas necesidades en el año 2000. Entre las metas cabe mencionar -universalizar el acceso al aprendizaje- fomentar la equidad, prestar atención prioritaria a los resultados del aprendizaje, ampliación de los medios y el alcance de la educación básica, mejorar el entorno del aprendizaje y fortalecer la concentración de alianzas para el año 2000. Sin embargo, en el año 2000 no se cumplieron los objetivos definidos en *Jomtien* en materia de EPT.

### 1.1.3 FORO MUNDIAL DE EDUCACIÓN PARA TODOS<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>UNESCO ,Conferencia Mundial sobre la Educación para todos publicado por la Comisión Internacional (1990).

<sup>4</sup> (2000) Educación para todos: Textos aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, PP. 26-28.

Pasado el tiempo, se alcanzaron avances significativos en la educación para todos como: reducir los índices de analfabetismo, la atención educativa para las niñas aumento, establecerla educación como un derecho fundamental, sin embargo los esfuerzos aun no fueron suficientes, para el año 2000, se realizó el Foro mundial de educación para todos en Dakar, Senegal en donde se exponen avances y dificultades a las que se enfrentaron, destacando la necesidad de considerar a la educación de la primera infancia como básica, ya que la atención a esta población aun no mejora, así como la necesidad de mejorar la calidad de la educación que se imparte en todos los niveles educativos en cada país.

Uno de los puntos importantes que destacan en Dakar corresponde a la participación de los gobiernos en el cual deben asegurar la calidad de la educación para todos.

Los gobiernos y todos los demás asociados con la (EPT) deberán colaborar para garantizar una educación básica de calidad para todos, con independencia del género, la riqueza, el lugar, la lengua o el origen étnico. Para que un programa de educación tenga éxito hace falta: I) alumnos sanos, bien alimentados y motivados, II) docentes bien formados y técnicas didácticas activas; III) locales adecuados y material didáctico; IV) un plan de estudios que se pueda enseñar y aprender en una lengua local y aproveche los conocimientos y la experiencia de profesores y alumnos; V) un entorno que no sólo fomenten el aprendizaje, sino sea, además agradable, atento a las cuestiones del género, sano y seguro; VI) una definición clara y una evaluación precisa de los resultados esperados, entre ellos, los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores; VII) un gobierno y una gestión participativa, y VIII) el respeto por la comunidad la cultura local y participación en ellas.

En este foro, surge la línea estratégica para atender a la necesidad global de tener una educación de calidad para todos, la cual plantea:

> Conseguir un sólido compromiso político, nacional e internacional, con la educación para todos, formular planes nacionales de acción y aumentar considerablemente la inversión en educación básica.

> Fomentar las políticas de la EPT en el marco de un sector sostenible y bien integrado, claramente vinculado con la eliminación de la pobreza y las estrategias de desarrollo.

> Garantizar el compromiso y la participación de la sociedad en la formulación, aplicación supervisión de las estrategias para el desarrollo de la educación.

- > Establecer sistemas receptivos, participativos y responsables de buen gobierno y gestión de la educación.
- > Atender las necesidades de los sistemas de educación afectados por un conflicto, por situaciones naturales e inestabilidad y poner en práctica los programas educativos de modo que propicien el mutuo entendimiento, la paz y la tolerancia, y contribuyan a prevenir la violencia y los conflictos.
- > Aplicar estrategias integradas con miras a la igualdad entre los sexos en la educación, con reconocimiento de la necesidad de modificar actitudes, valores y prácticas.
- > Poner rápidamente en práctica programas y actividades educativas para luchar contra la pandemia del VIH/SIDA.
- > Crear un entorno educativo seguro, sano, integrado y dotado de recursos distribuidos de modo equitativo a fin de favorecer un excelente aprendizaje y niveles bien definidos de rendimiento para todos.
- > Mejorar la condición social, el ánimo y la competencia profesional de los docentes.
- > Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para contribuir al logro de los objetivos de la educación para todos.
- > Supervisar sistemáticamente los avances realizados para alcanzar los objetivos de la educación para todos, así como sus estrategias, en el plano nacional, regional e internacional.
- > Aprovechar los mecanismos existentes para acelerar el avance hacia la educación para todos.

En esta evaluación del año 2000 se acordó una prórroga de quince años más y volver a hacer otra evaluación en el año 2015 y al celebrarse esta en Tokio se volvió acordar realizar otra evaluación para ver si las metas, los objetivos y los acuerdos tomados se habían cubierto se estableció el compromiso de volver a realizar una valoración de los avances logrados, pero será en 15 años, es decir para 2030 en Japón.

#### **1.1.4 PILARES DE LA EDUCACIÓN<sup>5</sup>**

---

<sup>5</sup> UNESCO Delors, Jacques. (1997) "La Educación encierra un tesoro" PP.89-102.

El buscar brindar una educación durante toda la vida se da como una necesidad para poder subsistir en el siglo XXI. Esto responde al reto de un mundo cambiante. De ahí que se busca reconocer y conocer a los pilares de la educación.

**Aprender a conocer**, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone, además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

**Aprender a hacer**, a fin de adquirir no sólo una calificación profesional, más generalmente una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.

**Aprender a vivir** juntos, desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

**Aprender a ser**, proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.

Estos cuatro pilares fundamentales de la educación promovidos por la (UNESCO), son la base para promover un desarrollo más humano basado en competencias que permita a los alumnos continuar aprendiendo a lo largo de su vida.

Para terminar, ahora comprendemos de donde surge y por qué la transformación de la educación en nuestro país. Nos damos cuenta del proceso que ha llevado el tratar de mejorarla educación que se imparte. Reconocer la influencia internacional y necesidades que la globalización llevó a la educación a realizar una transformación profunda, que aún estamos en proceso de construcción.

Se identifican y reconocen avances, sin embargo, aún queda mucho por hacer, ya que la meta es alcanzar una educación para todos de calidad, es el reto del siglo XXI y en particular en nuestro país, el país el cambio no se logra con solo buenas ideas y reformas, se debe trabajar de la mano con la sociedad para encontrar el apoyo y la comprensión mutua para transformarla sociedad que hoy tenemos.

## **1.2 ÁMBITO NACIONAL EN EDUCACIÓN.**

Los ecos de *JomtienTailandia*, que aún recorren por los pasillos del planeta, permitieron a México, en los años noventa, definir y organizar la enseñanza y el

aprendizaje de contenidos básicos tendientes a promover; una educación para todos que se articuló con el concepto de igualdad de acceso, toda vez que las transformaciones del mundo exigen mejorar la calidad de la educación al atender las necesidades básicas de aprendizaje de los niños mexicanos.

La Educación para Todos en nuestro país se inspiró en la aspiración por garantizar a todas las niñas, niños, jóvenes y adultos, una Educación Básica de calidad, una formación sólida y flexible para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos creativamente, en un mundo donde las transformaciones afectan distintos aspectos de la vida; los procesos de trabajo son más complejos y cambian vertiginosamente; son mayores las necesidades de productividad y al mismo tiempo se requiere aplicar criterios nacionales en la utilización de recursos naturales y la protección del medio ambiente; la vida política es más plural y la participación en organizaciones tiene mayor significación para el bienestar de la sociedad.

### **1.2.1 ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA 1992. (ANMEB).<sup>6</sup>**

Los ecos de los postulados internacionales en educación tuvieron consecuencia inmediatamente en nuestro país, ya que el Presidente Carlos Salinas de Gortari el 18 de mayo de 1992 puso en marcha (ANMEB), que firmaron todos los gobernadores de los estados, el Secretario de Educación Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) Profra. Elba Esther Gordillo Morales.

A continuación voy, a desarrollar los tres pilares del ANMEB:

#### **1.2.1.1 REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO**

En este rubro hay dos apartados: el federalismo educativo y la participación social. Sobre el primero, el concepto atañe a la naturaleza del Pacto Federal entre los estados, así como a la determinación de las responsabilidades para con la educación en los diferentes niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

De esta forma y con base en el acuerdo, a los estados y municipios corresponde ya prestación de los servicios educativos, en tanto que la función educativa está reservada al gobierno federal, aquí se trata de mantener el carácter nacional de la educación, de hacer los planes y programas, de elaborar y aprobar los libros de texto, los materiales y las guías para los maestros. En cuanto a los segundo, se puso una atención especial en la participación de la sociedad. Se propició la

---

<sup>6</sup>Latapí, Sarre Pablo (2006). "La SEP. por dentro "Las políticas de la SEP comentadas por cuatro de sus secretario (1997-2004) pp.19-52

organización de los Consejos Escolares Municipales, donde concurrirán los esfuerzos locales para el mejoramiento de los servicios educativos. Cabe mencionar también que la atención de los servicios, ahora radica en los gobiernos estatales, incluye a la educación particular. Se da prácticamente una gran apertura para la creación de centros de enseñanza, por particulares, siempre y cuando se apeguen a planes y programas de la SEP, pero con la ventaja de que los trámites ahora son a nivel estatal.

### **1.2.1.2 CONTENIDOS Y MATERIALES EDUCATIVOS.**

Mientras tanto, se pusieron en marcha programas emergentes. La reformulación de contenidos tenía objetivos claros: en primaria se pretende fortalecer la enseñanza-aprendizaje de la lectura, la escritura y la expresión oral que los niños aprendan a leer y a escribir desechando la lingüística estructural.

Igualmente, es desechada la lógica matemática, para sustituirla por la enseñanza de las operaciones: sumar, restar, multiplicar y dividir. Que los niños aprendan a relacionar y calcular las cantidades con precisión, es decir, la teoría de conjuntos. Se regresa a las clases por asignaturas, como civismo, geografía e historia, en lugar de las áreas. Incluso se dará mayor importancia a la historia de México para 4°, 5°. Y 6° grados de primaria.

Los gobiernos estatales participarán con la propuesta de los contenidos locales y regionales de los programas educativos, que serán incorporados a la enseñanza básica, la SEP. Vigilará que la calidad de la educación se homogenee en todo el país.

### **1.2.1.3 REVALORACIÓN DE LA FUNCIÓN SOCIAL DEL MAGISTERIO.**

Con base en el acuerdo, los maestros recibirán un trato especial atendiendo a su formación y actualización. Se establece el salario profesional, la carrera magisterial, el aprecio social por su trabajo y la preocupación de una vivienda digna. Los gobiernos estatales asumieron el compromiso respetar íntegramente los derechos laborales de los trabajadores de la educación tendrán la obligación expresa de no desviar los fondos de la educación para otros fines.

Como comentario final, mencionaré, que la esencia de la reforma está, por una parte, en la descentralización de las relaciones laborales, en la formación de los maestros y en la administración. El gobierno federal deja de ser patrón y transfiere esta función a cada uno de los estados. Por otra, la SEP promoverá y determinará el contenido de los programas. En este sentido, la reforma conjuga un sistema



nacional (centralizado) que dependen del Ejecutivo Federal con un sistema estatal que se hace cargo de la administración y las relaciones laborales. ¿Se trata entonces de una completa descentralización? No, porque la dirección y el contenido de la enseñanza queda en manos del gobierno federal. Pero, al mismo tiempo, se establece que los gobiernos estatales diseñaran los contenidos regionales y su adecuada inclusión en los planes de estudio.

El ANMEB , contempla además la creación de nuevas figuras (consejos escolares, municipales y estatales) para fortalecer la participación de la comunidad en las labores educativas. En esta forma, la reforma pretende conjugar la participación federal y estatal con la de la comunidad.

### **1.2.2 ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN -2008- (ACE).<sup>7</sup>**

La segunda reforma de éstas dos décadas y media fue la ACE , cuyo texto es sucinto, breve y estructurado a través de esquemas y cuadros en los que se plasman sus contenidos. Dispone de una presentación igualmente condensada por parte de quienes la suscriben como el Presidente de la República el Lic. Felipe Calderón Hinojosa, los gobernadores de los estados y la líder del SNTE, Profra Elba Esther Gordillo Morales y a través de un solo objetivo general para mejorar la calidad de la educación.

La ACE, no es un proyecto, ni siquiera un programa, en realidad es una especie de convocatoria a los diversos autores para que impulsen las diferentes actividades que están conformadas en cinco ejes centrales, que a su vez se subdividen en diferentes temas centrales que vienen a ser las diez líneas de acción.

A continuación, presento una síntesis de la A C E con el propósito de reseñar los aspectos medulares que se incluyen en cada uno de los apartados.

#### **1.2.2.1 MODERNIZACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES.**

Para garantizar que las escuelas sean lugares dignos, libres de riesgos y sirvan a su comunidad y cuenten con la infraestructura y equipos necesarios y tecnología de vanguardia. Para ello establecieron tres temas centrales que fueron:

1. Infraestructura y equipamiento.

---

<sup>7</sup>Navarro ,Gallegos Cesar (coord.), “El secuestro de la Educación ” pp 43-90

En relación con esta prioridad se plantea desarrollar el Programa de Fortalecimiento a la Infraestructura y equipamiento escolares, con el propósito de mejorar las condiciones de aprendizaje.

## 2. Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Consistió en equipar a los centros escolares con conectividad, es decir, dotadas con equipo de cómputo e internet, con el objetivo de incorporar a maestros y alumnos al uso de las tecnologías de la información y la comunicación y desarrollar las competencias y habilidades correspondientes.

## 3. Gestión y Participación social.

Se acuerda fomentar mecanismos de participación en la gestión escolar, para colocar a la comunidad escolar en el centro de las políticas educativas e involucrar a la comunidad en los procesos de mejoramiento de las escuelas, para ello se adoptarán modelos de "gestión estratégica". Asimismo impulsar y reforzar los programas de escuela segura, tiempo completo, horarios discontinuos.

### **1.2.2.2 PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MAESTROS Y DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS.**

Se afirma que para garantizar que quienes dirigen el sistema educativo, los centros escolares enseñan a los niños sean seleccionados adecuadamente y estén debidamente formados y reciban los estímulos que merezcan en función del logro educativo de los alumnos.

## 4. Ingreso y promoción.

Se establece el concurso nacional de oposición para el ingreso y promoción de nuevas plazas vacantes definitivas en la educación básica, el cual será convocado y dictaminado de forma independiente. Igualmente, que el acceso a funciones directivas en los estados se realizará por la vía del concurso. A través de estas medidas se plantea que se fortalecerá la calidad del profesorado y la contratación de los más calificados, y la promoción tendrá como eje el desempeño académico.

## 5. Profesionalización.

Una de las acciones prioritarias fue la creación del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio. Esta instancia estará encargada de organizar cursos nacionales y estatales de actualización de actualización y superación profesional. Igualmente se establece el proceso de certificación de las competencias profesionales etc. Todo lo anterior con el propósito de mejorar la calidad y el desempeño académico. Como también la formación de un catálogo de cursos.

#### 6. Incentivos y Estímulos.

En punto central de este tema consiste en la reformulación de los lineamientos del Programa de Carrera Magisterial. Se establece que a partir de su modificación, sólo serán considerados tres factores para el acceso de los docentes al programa: aprovechamiento escolar; cursos de actualización con certificación y el desempeño docente.

### **1.2.2.3 BIENESTAR Y DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS.**

#### 7. Salud, alimentación y nutrición.

Se propone capacitar a las comunidades escolares en el desarrollo de una cultura de la salud, para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros escolares.

8. Condiciones sociales para mejorar el acceso, la permanencia y el egreso oportuno de los alumnos en situación de pobreza y el logro de aprendizajes relevantes, se propone la ampliación del número de becas. Así como dar atención a niños con necesidades especiales, aptitudes sobresalientes y talentos.

### **1.2.2.4 FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS PARA LA VIDA Y EL TRABAJO.**

#### 9. Reforma Curricular.

Está orientada al desarrollo de competencias y habilidades. El contenido fundamental de este apartado se refiere a uno de los proyectos prioritarios del ACE. Que incluye la modificación de planes, programas, asignaturas y contenidos con el enfoque por competencias. Como parte de esta reforma se anunció la incorporación de la enseñanza del inglés desde el preescolar y la promoción de la

interculturalidad en la educación básica otro propósito fue garantizar que la proporcione una formación basada en valores y una educación de calidad, que propicie la construcción de una ciudadanía, el impulso a la productividad y la promoción de competitividad para que las personas puedan desarrollar todo su potencial.

#### **1.2.2.5 EVALUAR MEJOR**

##### 10. Evaluación.

En este último eje se plantea que: La evaluación debe servir de estímulo para elevar la calidad educativa, favorecer la transparencia y la rendición de cuentas y servir de base para el adecuado diseño de políticas educativas.

Uno de los propósitos en torno de la evaluación educativa fue la creación de Sistema Nacional de Evaluación, para luego avanzar en el diseño y aplicación de evaluaciones exhaustivas y periódicas de todos los actores del proceso educativo y el establecimiento de estándares de desempeño para evaluar: niveles de aprendizaje; gestión de los centros escolares; docentes, educandos y padres de familia; infraestructura y equipamiento escolar; medios e insumes didácticos para el aprendizaje, habilidades y competencias de los alumnos.

#### **1.2.2.6 REFORMA INTEGRAL DE EDUCACIÓN BÁSICA (RIEB)-2009.<sup>8</sup>**

La tercera reforma educativa que se inició en la década de los noventa con la ANMEB, luego ACE y finalmente va a concluir en agosto de 2009 con la participación de la SEP, como también con base en el Programa Sectorial de la Educación (prosedu) y la ACE se emprendió la reforma de educación primaria en el marco de la RIEB, con el argumento de elevar la calidad del nivel educativo. La anunciada reforma de la educación básica en el eje de Formación Integral de los Alumnos para la vida y el trabajo de la ACE, fue puesta en marcha en el ciclo escolar 2009-2010, bajo la denominación de la RIEB. En realidad, se trata de una reforma de la escuela primaria, pero con la inclusión del término "integral" se indicaba que así culminaba la reforma del ciclo de educación básica en su conjunto. En este proceso reafirmo que se cierran el ciclo de reformas en preescolar, secundaria y primaria; las cuales han planteado cambios de todo tipo, desde reformas constitucionales, diversos dispositivos de gestión del sistema

---

<sup>8</sup>Navarro, Gallegos Cesar 2011 "El secuestro de la educación" p43-90

educativo, nuevos planes y programas para los niveles que integran la educación básica.

Esta reforma se estableció con dos propósitos centrales, el primero, lograr una congruencia curricular con los planes de estudio de preescolar y de secundaria, modificados en 2004 y 2006 respectivamente, con la intención de lograr una articulación en la formación y seguimiento del alumno de educación básica para la construcción de un ciclo formativo "integral" con enfoques prácticas pedagógicas comunes y con planes y programas congruentes entre sí, para consolidar un proceso de formación integral dentro de este subsistema educativo. Para ello era necesario, en primer término, reformar el plan de estudio, realizar las adecuaciones curriculares, modificar los libros de texto y replantear los materiales educativos de la escuela primaria; puesto que anteriormente cada plan sostenía una organización curricular y enfoque pedagógico particular, con lo cual era evidente la falta de continuidad en la formación del alumno de educación básica.

El segundo propósito fue la adopción del enfoque pedagógico por competencias y, por ende, la planeación y diseño del nuevo proyecto curricular debería sustentarse y articularse con el enfoque adoptado en el plan y programas de estudio y así implementar la pedagogía por competencias responde a la necesidad de que la escuela básica tenga una estrecha relación con el mundo. Así, la mejor manera de aprender es vincular los contenidos escolares con las situaciones cotidianas a las que se enfrenta el alumno.

La nueva estructura curricular del Plan de Estudios 2011 se organizó a través de cinco campos formativos en los que se integran o agrupan las asignaturas correspondientes a cada uno de ellos: Campo Lenguaje y Comunicación, asignaturas: español y asignatura estatal, lengua nacional; Campo pensamiento Matemático, asignaturas: matemáticas; Campo Exploración y Comprensión del Mundo Social y Natural, asignaturas: exploración de la naturaleza y la sociedad (primero a tercero de primaria), estudio de la identidad donde vivo (tercero de primaria), ciencias naturales, geografía e historia; Campo Desarrollo Personal y Social, asignaturas: formación cívica, ética cívica y educación física; Campo Expresión y Apreciación Artística, asignatura: educación artística.

Para concluir este breve escrito, realizaré dos reflexiones sobre las contradicciones de tal enfoque. Por ejemplo, comenzaré por señalar que se hace una reducción de la propuesta pedagógica en una enunciación de aprendizajes esperados que no son más que conductas observables similares a propuestas pedagógicas de los años setentas ya superadas. Estos planes y programas de estudio lejos de ser herramientas orientadoras para el trabajo docente, se pueden convertir en materiales sin sentido. La otra reflexión es, que las acciones que se

realizan en este nivel educativo están dirigidas a la aplicación de pruebas masivas, como el Examen de la Evaluación Nacional del logro Académico de los Centros Escolares (enlace), que solo valoran la capacidad del recuerdo o mejor dicho los conocimientos memorísticos y enciclopédicos que el alumno pose; con la obtención de un buen puntaje de dicha prueba se valida que hay una educación de calidad.

Desde mi experiencia, todo lo anterior de la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE) serían las cuestiones y propuestas más relevantes. Sin embargo, al igual de otras reformas que van y vienen pero concretamente en estos veinticinco años, vemos hay que pocos avances en la educación básica, por ejemplo: la calidad de la educación no aparece, el testimonio más directo son los resultados de las evaluaciones internacionales y nacionales; así como el acceso, la permanencia y la eficiencia de los alumnos, los resultados son que existen un alto número de niños en edad escolar que están estudiando, como también continua el cáncer del sistema educativo nacional, que es la deserción las instituciones educativas no han logrado la permanencia de sus alumnos y el otro que es la reprobación. Otro ejemplo, es el que se refiere a mi trabajo y es el de la gestión administrativa, que en lugar de simplificarla más realizan todo lo contrario, lo cual será explicado en capítulos posteriores.

Por el bien de la educación, ojalá y se hicieran reformas concretas y viables y no estuvieran totalmente al servicio de un modelo educativo neoliberal o una moda sexenal sin futuro ni sentido.

## **CAPITULO 2**

### **LA GESTIÓN ESCOLAR EN MI CENTRO DE TRABAJO**

#### **2.1 EXPERIENCIA LABORAL**

Mi experiencia laboral se inicia cuando cursaba el primer año de la Licenciatura en Educación, Plan 94, al incorporarme al Sistema Educativo, se me dio la oportunidad de colaborar en el Colegio “José Martí”, ubicado en Nezahualcóyotl, asignándome como auxiliar de educadora en los tres grados de preescolar, durante un año como apoyo pedagógico y después tres años como titular de grupo, este cambio se dio a medida que asumí mayores responsabilidades, conocimientos y experiencia laboral.

Durante los cuatro años que impartí clases en el colegio José Martí, pude aplicar a mi trabajo diario todos, los conocimientos aprendidos en las aulas, y contribuir en la motivación de mis alumnos, me di a la tarea de buscar e innovar estrategias metodológicas que ayudaran a mis estudiantes a convivir con sus compañeros y padres de familia en acontecimientos sociales y académicos que comprendieran lo valioso de las relaciones interpersonales.

Resultó enriquecedor, como parte de mi labor desarrollar la capacidad de que los niños resolvieran problemas de manera creativa, mediante situaciones de juego que implicaban la reflexión y la explicación en la búsqueda de soluciones. Es preciso mencionar que durante meses con meses asistí a las reuniones de Consejos Técnicos donde intercambiamos puntos de vista para la obtención de beneficios pedagógicos para los alumnos, promover la formación del educando en la escuela y los procesos educativos, en favor de la mayor relevancia de los sistemas de enseñanza y aprendizaje que compete a cada educadora.

Continuando con mi experiencia, después de ese periodo de trabajo laboré en otro colegio llamado “Dalí” con 30 alumnos 13 niñas y 17 niños, como titular de 2º grado, al iniciar el primer día de clases tuve problemas, la mayoría de los alumnos, eran poco sociables, muy tímidos, no tenían confianza, tuve un poco de temor porque la mayoría no participó en un juego de presentación; esto causó en mí una preocupación, descubrí que a veces el ser maestra no es fácil. Es importante saber la responsabilidad que tenemos en nuestras manos como profesoras de preescolar, formamos niños de la mejor manera posible para que

en un futuro vivan en sociedad con valores y principios, es por ello que debemos favorecer al máximo las capacidades, habilidades o destrezas para resolver cualquier problema; pero sobre todo la autoestima, para que no tengan miedo de expresar opiniones, así como sentimientos; esto lo van a obtener si generamos estrategias para desarrollar diferentes aspectos de su desarrollo, con ellos trabajé muy duro con el compromiso de que mis educandos mantuvieran un ritmo de trabajo, más dinámico, más creativo, y sobre todo el aprender a socializar en el entorno del mundo que los rodea. Aun con esa preocupación, traté de adecuar la planeación de trabajo, la realicé según las necesidades del grupo, para las evaluaciones tomé en cuenta las participaciones; dando prioridad a las actitudes y aptitudes, que manifestaron mis alumnos.

Después de ese tiempo, laboré en el jardín de niños “Gabriela Mistral” ubicado en el Municipio de Chimalhuacán, durante 4 años con alumnos de 3º, el grupo se conformaba de 20 alumnos, 11 niñas y 9 niños. En este jardín las condiciones no eran las adecuadas para el educando, tenía muchas carencias en cuanto a la estructura, mobiliario y el patio que estaba muy grande; pero la superficie era de tierra. Los padres pertenecían a la clase media, se dedicaban a diferentes oficios, durante mi instancia conocí más de cerca a los padres de familia de mis alumnos, realizando con ellos actividades físicas, al inicio de cada día cinco minutos, esto me ayudó a fortalecer la relación de cada uno de los educando hacia sus padres y romper el miedo. También hice hincapié en que cada niño paulatinamente adquiriera mayor seguridad y confianza en sí mismo a partir del reconocimiento de lo que puede hacer. En todo momento se establecían ciertas reglas de comportamiento que iban proponiendo para realizar los diversos juegos y actividades que se ponían en práctica, y se analizaban cuando no se respetaban.

Cabe mencionar que las actividades eran favorables porque al momento de efectuarlas, siempre los alumnos, se mostraban muy participativos preguntaban y querían saber más sobre lo que explicaba; es decir, si en la clase hablamos sobre el cuidado de los animales, ellos relacionaban este tema con los que habían visto en algún lugar, aportaban ideas sobre cómo teníamos que cuidar. A pesar de las carencias que tenía la escuela y falta de material didáctico no fue impedimento para que las actividades se realizaran, mi labor como docente era crear también un vínculo de comunicación con los padres de familia para mejorar la calidad educativa, e impartir una educación con valores. Durante este período que me desempeñé como docente frente a grupo debo reconocer la satisfacción que fue haber compartido y convivido con los alumnos. En mi experiencia pude observar que existían ciertos problemas en las escuelas, en todas percibí que los padres no cumplían con los requisitos establecidos en el proceso de inscripción o muchos no la pagaban, por lo que les detenían los documentos, eso se me hacía



una injusticia, tanto como para el ciudadano como para el educando, es algo que como docente no pude impedir este problema y me pone triste porque la educación debe ser gratuita y no negarle al alumno un documento al que tiene derecho. En los centros que laborésolían retener los documentos originales, obligaban a pagar a los padres de familia para entregarlos, por ignorancia, lo hacían y algunos no los recuperaban. Es importante mencionar que las escuelas en que trabajé pertenecían a una organización social y durante un ciclo escolar que estuve trabajando en el jardín de niños “Gabriela Mistral” surge una lucha social entre organizaciones e invaden nuestro lugar de trabajo y no nos dejan entrar, este suceso deja sin escuela a los alumnos y a los docentes. Después de varios días sin lugar tuvimos que acudir a la supervisión J114 a cubrir un horario por el contrato establecido ante la SEP.

Al estar cubriendo la jornada en la supervisión, surge incomodidad debido a que nos tenían en un concepto de personas conflictivas, por el simple hecho de trabajar para una organización social, la supervisora no quería tener trato con nosotras, éramos tres profesoras a disposición, le preguntábamos ¿de qué manera vamos apoyar? decía: solo permanezcan sentadas y así de fácil, para mí y mis compañeras fue un poco molesto, por lo que de iniciativa propia comencé a acomodar documentos de dependencias centrales e involucrándome en el trabajo de la supervisión, brindándole apoyo al auxiliar, posteriormente, la relación entre el auxiliar y una servidora fue mejor.

Durante varios días fue así, considerando la situación de mis compañeras y la mía decidimos no presentarnos a cubrir el horario en la supervisión, nos fuimos a la Ciudad de Toluca a que nos dieran una respuesta sobre nuestra situación laboral; pero no nos atendían, hasta que un día, se logró que nos recibieran, hablamos con la encargada de organizaciones sociales para que nos diera la plaza por los años de servicio, ya que por derecho nos correspondía como docentes, logramos nuestra base indeterminada, pero nos colocaron en espacios diferentes, ya no como docentes, sino como apoyo a las Subdirecciones Regionales de Educación Básica, en otros municipios, a mí me tocó en la Subdirección Regional de Educación Básica de Texcoco. El haber trabajado para una organización social durante 3 años, fue una experiencia muy productiva porque gracias a ella pude obtener mi plaza como docente; pero no ante grupos desde entonces ofrezco mi servicio como apoyo en el área de Control Escolar. Esto me enriqueció al poder involucrarme y conocer más de cerca el proceso de administración y saber manejar las normas de control escolar y los servicios que se ofrecen. Actualmente tengo en el área 7 años, por lo que he observado una serie de problemáticas en su funcionamiento.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LAS SUBDIRECCIONES REGIONALES

La Subdirección Regional se crea para atender la diversidad de necesidades educativas de cada comunidad escolar con acciones de seguimiento y apoyo de manera oportuna y eficiente. Propone un proyecto de innovación: Fortalecimiento de la Gestión, que tiene como objetivo la transformación, como un modelo de región. Se considera que la respuesta a las necesidades de las comunidades escolares solo es posible si se cuenta con una organización flexible e innovadora que integre a las diversas instancias e iniciativas educativas a nivel local, que garantice el funcionamiento regular del servicio educativo y posibilite la rendición de cuentas. De acuerdo a necesidades de la unidad fue establecido “El Acuerdo 592 para la Articulación de la Educación Básica, en el artículo sexto fortaleciendo el carácter nacional del sistema educativo en el 2011.”<sup>9</sup> Para superar los desafíos de innovación y la actualización continua; gradual y progresiva, capaz de articular y actualizar la gestión.

La educación es un proceso de carácter humano y social, que nos forma como individuos no sólo con conciencia de civilidad, sino también nos proporciona elementos de aprendizaje, de destreza y de asimilación cultural, que nos permite desenvolvemos en la vida económica y social.<sup>10</sup>

Por la trascendencia que ha tenido la educación, como indicador clave para conocer lo que la sociedad quiere alcanzar y que se ha convertido en un elemento importante de su existencia, con la participación de la sociedad, asegurar que los individuos accedan al pleno derecho que tienen a la educación y a mejores condiciones de vida.

En el Estado de México, desde su creación como entidad federativa, los servicios educativos han sido brindados por los diversos gobiernos, quienes han pugnado por lograr mejores niveles de vida de la población, a través de las distintas dependencias que lo conforman; por lo que la administración pública estatal ha venido adaptando su estructura, para que su organización y funcionamiento respondan con mayor eficacia y eficiencia a las condiciones económicas, políticas y sociales, así como a las demandas de bienestar y crecimiento que presenta la

---

<sup>9</sup> Gaceta de Gobierno, Estado de México ( 2012) “Manual General de Organización de la Secretaría de Educación”, p.5

<sup>10</sup>Op.cit.p 5

población de la Entidad. En 1981 se promulgó la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, en la cual se estableció una reforma y reestructuración del aparato público, integrando sectores definidos, agrupándolos por ramos con similar naturaleza y a quienes se les otorga el rango.

Una de estas dependencias fue la Secretaría Educación, Cultural y Bienestar social, a quien le correspondió la planeación, dirección y vigilancia de la educación a cargo del Gobierno y de los particulares; la revalidación de estudios; el registro de profesionistas; el fomento de la investigación científica; la promoción y establecimiento de bibliotecas, museos y casas de cultura; la administración de los asilos e instituciones de beneficencia; la organización y fomento de la enseñanza y práctica del deporte, entre las atribuciones más importantes<sup>11</sup>. En el área educativa, la Dirección General de Educación se dividió en dos Direcciones Generales: la de Desarrollo Educativo y la de Operación Educativa, cuyo propósito de esta división fue delimitar las funciones normativas y de planeación, de la de operación del servicio.<sup>12</sup>La calidad humana de un servidor público Integra al equipo de trabajo de la Subdirección que participe con el servicio de control tratando que las limitaciones no sean consideradas para de contribuyan en la calidad del servicio.

Al iniciar la gestión gubernamental 1993-1999, el Sector de Educación, Cultura y Bienestar social experimentó los siguientes cambios: las Direcciones Generales de Desarrollo Educativo y de Operación Educativa, se fusionaron para conformar la Dirección General de Educación. En 2001, la Dirección General de Educación se dividió en dos Direcciones Generales, la de Educación Básica y la de Educación Normal y Desarrollo Docente, así como la creación de cuatro Subdirecciones Regionales de Educación Básica y la conversión de las Coordinaciones Regionales de Servicios Educativos en Departamentos Regionales de Educación Básica, los que además se incrementaron de 13 a 17. “En abril de 2004, la Secretaría experimentó una reestructuración orgánica y funcional con un impacto significativo en las unidades administrativas del sector central. Los cambios más relevantes fueron: la disminución del número de Subdirecciones y Departamentos Regionales de Educación Básica, que pasaron de 4 a 2 y de 17 a 12 respectivamente. En enero de 2009 los Departamentos Regionales de Educación Básica se transformaron en Subdirecciones Regionales de Educación Básica.”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Gaceta de Gobierno, (2012) “Manual General de Organización de la Secretaría de Educación”, p.5

<sup>12</sup> Op.cit.p6

<sup>13</sup> Idem. p5

Actualmente, existen las Subdirecciones Regionales de Educación Básica Atlacomulco, Zumpango, Ecatepec, Cuautitlán Izcalli, Naucalpan, Toluca, Metepec, Valle de Bravo, Nezahualcóyotl, Amecameca, Ixtapan de la Sal, Tejupilco y Texcoco “De acuerdo con la organización de la Secretaría de Educación, el objetivo de las Subdirecciones Regionales de Educación Básica es: Operar, supervisar, controlar y evaluar la prestación de los servicios de educación básica en la circunscripción territorial de la Subdirección, con base en la normatividad establecida por la Dirección General de Educación Básica”.<sup>14</sup> Por disposición oficial se decreta y se modifica la codificación de las Unidades Administrativas de las dependencias y Organismos Auxiliares de la Administración Pública Estatal, asignando a los Departamentos Regionales el nombre de Subdirecciones Regionales, quedando ésta asentada, como Subdirección Regional de Educación Básica Texcoco.

### **2.3 OBJETIVO DE LA SUBDIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA DE TEXCOCO.**

Es apoyar al sistema educativo estatal para organizar la gestión institucional con un enfoque que integre la gestión pedagógica y administrativa, fortalecer las funciones de la supervisión escolar, crear las condiciones físicas y equipamiento para optimizar la funcionalidad del nuevo enfoque de gestión y posibilitar el acercamiento de diversos servicios educativos a la población para la mejora continua de la calidad de la educación básica. La gestión pedagógica se encarga del proceso de enseñanza y la planeación de actividades.

La Subdirección Regional de Educación Básica de Texcoco coordina en general el apoyo académico y administrativo brindándole servicio a tres niveles de Educación Básica, preescolar, primaria y secundaria. La región está dividida por nueve municipios correspondientes a la división geográfica. Cada municipio tiene una supervisión escolar que supervisa a sus escuelas correspondientes; lo que nos permite integrar y ordenar a las 16 zonas de preescolar, 20 zonas de primaria y 14 zonas de secundaria.

La Subdirección Regional De Educación Básica Texcoco tiene diversas funciones que garantizan el cumplimiento de los requisitos de los planes y programas de

---

<sup>14</sup> Idem. pag.5

educación básica, así como fortalecer el servicio al personal, directivos docentes, bajo responsabilidad de los supervisores escolares, para mejorar la práctica docente y el funcionamiento de las escuelas. Dentro de las funciones que tiene la Subdirección Regional, retomo las más importantes para el proceso de trámites y servicios en Control Escolar como son:

-Validar y gestionar las propuestas de movimientos del personal docente que para tal caso presenten las supervisiones escolares del área de su circunscripción, con base en la normatividad establecida.

-Realizar reuniones con los supervisores escolares para difundir las políticas y disposiciones a observar en la prestación de los servicios de educación básica, así como para analizar el desarrollo de los servicios educativos en la región de su circunscripción.

-Difundir, vigilar y hacer la normatividad federal y estatal aplicable a los servicios de educación básica que se ofrecen a nivel Estatal.

-Conocer la problemática educativa abanderada por grupos sociales de la región, informar de ella a la Dirección General de Educación Básica y proporcionar, en su caso, la documentación, la información y colaboración necesaria para la toma de decisiones que conlleven a su atención.

-Apoyar al personal docente y a la población estudiantil que labora o que recibe servicios educativos de tipo básico en las instituciones establecidas en la región de competencia de la Subdirección, en la gestión de trámites administrativos ante diversas unidades administrativas del sector central de la Secretaría de Educación, vinculados con el proceso educativo. Para promover cambios nacionales benéficos para el sistema educativo, las propuestas que se realizan llevan una fundamentación y un proceso de concientización para su aplicación, con todo un seguimiento desde el inicio hasta los resultados obtenidos por el proyecto.<sup>15</sup> Tratando que se ha posible de lograr el fortalecimiento de la gestión con el objetivo de atender las necesidades de la región.

---

<sup>15</sup> Gaceta de Gobierno, 2012 “ Manual General de Organización de la Secretaria de Educación”, p.5

## **2.4 GESTIÓN EDUCATIVA Y LA ADMINISTRACIÓN**

La gestión educativa se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objeto a cierto plazo; es la acción principalmente de la administración y a su vez es el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden lograr. La educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa es involucrarse en la toma de decisiones y con el fin de lograr un objeto “La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación”.<sup>16</sup> “La administración en general es la conducción racional de las actividades de una organización con o sin ánimo de lucro: esto implica una planeación de la organización por medio de la dirección y control de actividades diferenciadas para culminar en la ejecución y acción de las actividades propuestas. La teoría general de la administración remarca que cada institución es única, tiene sus propios objetivos, campo de actividad, directivos personal, problemas externos e internos, mercados situación financiera, su propia tecnología, sus recursos, ideología y su propia política, lo cual la hace diferente todas las demás, aunque en ocasiones existan similitudes entre algunas organizaciones.”<sup>17</sup>

Para la Subdirección Regional de Educación Básica de Texcoco la gestión Educativa y administrativa es fundamental para identificar los procesos que se llevan a cabo al interior y exterior, analizan e incrementan los procesos de mejora.

### **2.4.1 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR**

Dentro de cualquier administración existen diversas funciones que se enfocan en una meta en común, un buen funcionamiento y organización en el centro educativo.

- Primero: Por solución de problemas, calcular los recursos, planear la aplicación, desarrollar estrategias, diagnosticar situaciones, etcétera. Un punto muy importante dentro de la administración son las habilidades que todo buen

---

<sup>16</sup>SEP Gestión estratégica en las escuelas de calidad orientaciones prácticas para directores y docentes(2012) p6

<sup>17</sup>Op.cit.p.8

administrador debe poseer, tales como la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación.

- Segundo. Es importante poseer también habilidad en las relaciones humanas, la cual consiste en la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, habilidad para comunicarse y comprender sus actitudes y motivaciones, fundamentalmente, para aplicar un liderazgo eficaz.

- Tercero. La habilidad es importante para un buen administrador y consiste en tener capacidad para comprender la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de ella, funcionamiento y éxito de la organización; si lo enfocamos a educación sería el buen funcionamiento del sector educativo<sup>18</sup>

Es por ello que de acuerdo a las necesidades de la comunidad en la Subdirección de control escolar su organización, como principio necesario para constituir y planear la importancia de la productividad al servicio de la sociedad y mejorar la calidad de la administración y elevar con mi trabajo personal, el objetivo básico de lograr la eficacia y la eficiencia del servicio prestado.

Así la gestión educativa por medio de la administración permite plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación.

Alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad. Esto depende, en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo, la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación.

## **2.5 ANTECEDENTES DE CONTROL ESCOLAR TEXCOCO**

A partir de enero del 2001 surge la necesidad de crear el Área de Control Escolar de Educación Básica, con la finalidad de administrar las funciones del proceso

---

<sup>18</sup>Fernández Arena, José Antonio. (1991). El proceso administrativo, p3

administrativo de dicha área, para los centros de trabajo asignados por la Secretaría de Educación Básica, debido a que no se contaba con antecedente alguno de la normatividad, procedimientos, formatos de apoyo, ni herramientas de trabajo para atender los procesos del control escolar aplicable a los servicios educativos de Educación Básica y media superior, fue necesario iniciar con el diseño de manuales de normas, instructivos de procedimientos, documentos de apoyo al control escolar y formatos de certificación que permitieran la atención de los estudiantes inscritos en los planteles Educativos Estatales de la Secretaría de Educación Pública en México.

La creación e implementación de esta área fue paulatina, según se obtenían los elementos necesarios para crear las herramientas administrativas de apoyo que hasta hoy operan en Control Escolar de Educación Básica y Media Superior, y que sigue en evolución y adecuación constante según lo exigen las necesidades de operación.

### **2.5.1 ÁREA DE CONTROL ESCOLAR DE TEXCOCO**

El área de Control Escolar es un sistema administrativo que influye en todas las actividades que se emprenden para garantizar que las acciones reales coincidan con las acciones planificadas. Evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que se desea conseguir. Sólo a través de esta función se pueden registrar los datos pertinentes, precisar los errores, y corregir las fallas, para que la organización de la Subdirección se encuentre encaminada de manera correcta.

En esta área se lleva a cabo un servicio que atiende lo relacionado a la gestión de la información de los alumnos y los maestros, en cuanto al desempeño de labores que se realizan dentro de las escuelas estatales y los propios servicios que en ella brindamos, es de vital importancia para el funcionamiento ordenado y productivo de la misma, cuya finalidad es coordinarse con los espacios académicos y otras dependencias y actualizar los procesos del control escolar encaminados a alcanzar mayores niveles de calidad y satisfacción de los usuarios. Control escolar es la unidad de planeación y evaluación, cuya función es hacer cumplir la normatividad vigente para el desarrollo de los procesos de inscripción y reinscripción entre otros. Cabe mencionar, que durante la jornada laboral surgen muchos requerimientos en el área de Control Escolar, sobre todo la



atención a ciudadanos que vienen de diferentes municipios; para realizar trámites de certificado de estudios oficiales y particulares de educación básica y normal, así como escuelas incorporadas al Sistema Educativo Estatal, también se brinda atención personalizada a los supervisores, según los diferentes casos que expongan como son: alumnos provenientes de otros países que no tienen documentos, personas que vienen con su certificado con error en nombre o en CURPS, constancias para los alumnos que extraviaron su certificado, se hacen peticiones para resolución a estudiantes con diferentes problemáticas a Dirección General, también procesos especiales de alumnos sobre salientes, y por último, supervisar que todos los educandos reciban su certificado al término de ciclo.

Lo que pretende Control Escolar es el desempeño eficaz de la administración pública con base en la revisión y actualización permanente de los sistemas y procesos de trabajo, a fin de atender de forma oportuna, sencilla, ágil y directa la demanda ciudadana de trámites y servicios, así como facilitar el cumplimiento de obligaciones de ley, como también reconocer la importancia de la administración pública, debido a que se constituyan en instrumentos que auxilien en la inducción al puesto, así como en la actualización y capacitación del personal; para el análisis y revisión de los métodos y sistemas de trabajo, a fin de impulsar acciones de simplificación, mejora o reingeniería administrativa; son la base de los sistemas de control y evaluación interna; y permiten establecer estándares de calidad. En los servicios se realizan actividades de Control Escolar que difieren debido a las necesidades y características particulares de las instituciones.

## **2.5.2 FUNCIONES DE CONTROL ESCOLAR**

El área de Control Escolar se desempeña en las siguientes funciones:

-Analizar y aplicar las disposiciones normativas que regulan la inscripción, reinscripción, acreditación, regulación, certificación y titulación en escuelas oficiales y particulares de educación básica incluyendo la educación para los adultos y la educación normal, escuelas incorporadas al Sistema Educativo Nacional y en Subsistema Educativo Estatal.

Atender problemas sobre:

-La acreditación: es un proceso mediante el cual se establece que un alumno cuenta con los conocimientos necesarios y habilidades en una asignatura, ya sea grado escolar o nivel educativo.

-La certificación: Acción que permite a una autoridad legalmente facultada, dar testimonio, por medio de un documento oficial, que se acredita total o parcialmente una unidad de aprendizaje, asignatura, grado escolar, nivel educativo.

-Difundir, asesorar a los supervisores el acuerdo y auditar el cumplimiento de las disposiciones normativas vigentes del Sistema Educativo Nacional en educación básica y las de carácter estatal, referentes a los procesos de control escolar de los alumnos de las escuelas.

-Auditar el destino final de los documentos de certificación y titulación expedidos a los alumnos que hayan concluido los niveles de educación básica, normal y los que imparten las escuelas oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional, en el Subsistema Educativo Estatal. (Se hace entrega de certificados a las 53 zonas escolares.)

-Colaborar con el Departamento de Información y Sistemas, en la instrumentación de los procesos automatizados que se requieren para las disposiciones normativas referentes a la inscripción, reinscripción, acreditación, regularización, certificación y titulación de alumnos de escuelas oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional de Educación Básica, Normal y del Subsistema Educativo Estatal.

-Difundir entre las escuelas y unidades administrativas responsables de la educación básica y normal del Subsistema Educativo Estatal, los lineamientos para la elaboración y entrega de la documentación de control escolar a esta Subdirección.

-Efectuar y vigilar la distribución de la documentación oficial, su uso adecuado y destino final, para llevar a cabo la acreditación y certificación de estudios en las escuelas e instituciones de educación básica y normal del Subsistema Educativo Estatal.

-Emitir los lineamientos para el control de certificados, boletas y diplomas que se expidan para amparar estudios de educación básica y normal, así como de las diversas especialidades que imparten las escuelas en el Subsistema Educativo Estatal.

-Emitir y otorgar resoluciones de revalidación y equivalencia de estudios de educación básica, a alumnos que los hayan realizado fuera del Sistema Educativo

Nacional, así como equivalencias de estudios a nivel de educación normal y los realizados en escuelas, con apego a la normatividad vigente.

-Expedir duplicados de boletas, certificados y títulos, por estudios realizados en las escuelas de educación básica, normal y del Sistema Educativo Estatal, con base en las normas que regulan estos trámites.(tramite personal o tramite por los supervisores)

-Verificar y solicitar que las claves únicas de población reportadas por las escuelas de educación básica del Subsistema Educativo Estatal, en los sistemas automatizados de apoyo al control escolar, sean las correctas y confrontarlas contra la base de datos nacional integrada por la secretaria de gobernación, del Gobierno Federal.

-Expedir las constancias de registro de las asociaciones de padres de familia de las escuelas de educación básica, con base en la información validada por la Dirección General de Educación Básica, de conformidad con la normatividad aplicable.

-Verificar con las áreas de control escolar de las Entidades Federativas del país, la existencia o autenticidad de antecedentes escolares de los alumnos provenientes de las mismas que no cuenten con documentación oficial probatoria.<sup>19</sup>

De acuerdo con las funciones mencionadas,el área de control escolar requiere de una organización que permita dar servicio a los usuarios de manera ágil y oportuna y cumpla de manera eficaz con lo estipulado en el manual. Con la finalidad de ofrecer un servicio adecuado a las necesidades del usuario, solicitamos que nos proporcionen información para mejorar el servicio, por ejemplo: de dónde procede; quién los orientó para que acudieran a la Subdirección, que tramite desea realizar, de esta manera logramos saber sus necesidades de atención de Control Escolar y tratamos de agilizar el trámite con el fin de lograr calidad en el servicio proporcionado.

### **2.5.3 PROYECTOS DEL ÁREA DE CONTROL ESCOLAR DE TEXCOCO DEPENDIENTES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

<sup>19</sup> Gaceta de Gobierno, Estado de México 2012 “ Manual General de Organización de la Secretaria de Educación”, p5

El Área de Control Escolar, dependiente de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México, es la responsable en la entidad de aplicar la normatividad referente a la vida escolar de los menores que reciben el Servicio Educativo, del Subsistema Educativo Estatal. Sustentado en los Principios establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con lo dispuesto en la Ley General de Educación, y en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública y en el acuerdo secretarial No. 696 por el que se establecen las Normas Específicas de Control Escolar relativas a la Inscripción, Reinscripción, Acreditación, Promoción, Regularización y Certificación en la Educación Básica, vigentes en el ciclo escolar 2015-2016.

La Subdirección Regional de Educación Básica Texcoco, como dependencia desconcentrada del Subsistema Educativo Estatal, está comprometida en garantizar el Derecho a la Educación de toda la población y a la ejecución puntual a los procesos que con base a la planeación y programación que se plantean durante el ciclo escolar, siempre apegados a todas las instrumentaciones que cada uno de los proyectos requieren. Proyectos que están relacionados a la Subdirección de Control Escolar dependiente de la Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de México son:

- Área acreditación
- Distribución de reportes de evaluación (preescolar, primaria, secundaria, especial)
- Distribución de certificados primaria y secundaria
- Auditorias de Certificados de Educación primaria y educación secundaria
- Autorización de inscripción por altas por traslado con periodos mayores de 30 días
- Autorización de inscripción de alumnos en situación de Extra edad.
- Autorización de alumnos no escolarizados (hasta último día hábil de diciembre)
- Área de certificación
- Certificación de Estudios (Duplicados de certificados)
- Legalización de constancias de regularización
- Revalidación de estudios realizados en el extranjero
- Solicitud de antecedentes escolares

#### **2.5.3.1 SUPERVISIONES ESCOLARES COMO RESPONSABLES DE PROYECTOS**

Las supervisiones escolares ejecutan los proyectos antes descritos, con base en los periodos que establece la propia área de Control Escolar, las cuales se

formalizan mediante documentos Oficios y Circulares, emitidos por la Dirección General de Educación Básica.

Las actividades se organizan de manera puntual con cada uno de los proyectos emitidos, los cuales se notifican formalmente a las Supervisiones Escolares y éstas a su vez a las Direcciones Escolares.

El área de Control Escolar enfrenta retos que se debe atender y que se originan en su necesidad de establecer conexiones conscientes y constructivas con las supervisiones y directivos que trascienden, por varias razones: que se enuncian en los siguientes párrafos:

#### **2.5.4. DIFICULTADES GENERALES DEL ÁREA DE CONTROL ESCOLAR**

Las supervisiones escolares se enfrentan a las posibles contingencias en el desarrollo de los proyectos, debido a que dentro de las actividades a realizar por indicaciones de subdirección no difunden la información proporcionada a sus escuelas, causando una mala interpretación y mal servicio de organización recepcional.

##### **EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

No consultan la información que se emite vía correo electrónico

Por inadecuada interpretación a lo estipulado en los instructivos y manuales

Ejecución incompleta del proyecto.

Por la ausencia de verificación de la información.

La entrega extemporánea de la información desconocimientos de las normas.

Los directivos a su equipo de trabajo no les dan, a conocer por escrito la información para realizar los trámites.

##### **EN LA RECEPCIÓN DE MATERIALES O INFORMACIÓN**

Falta de interés (falta de compromiso profesional)

Desconocimiento del proceso o no consultar la información que se envía vía correo electrónico. Considerado la falta de comunicación Control Escolar pretende abrir una página de internet brindando información de todos los oficios, o comunicados que nos brinda Dirección General de Educación Básica, para que

verifique y asuma el compromiso de responsabilidad y que respeten el tiempo requerido cuando Control Escolar lo solicite.

La falta de verificación de los materiales entregados o de la información por parte de los directores escolares. Dentro de esta falta de información Control Escolar pretende que toda información generada a los supervisores nos entreguen un acuse de recibo donde efectivamente el director este informado ,para evitar la mala comunicación del supervisor hacia el director.

### **CON DIRECTORES ESCOLARES**

Los directores escolares se enfrentan a las dificultades de gestión derivadas a que los supervisores no comparten la información que Control Escolar proporciona para que compartan con sus directivos que a continuación se presentan:

Desconocimiento del proceso

Falta de archivo histórico

La inadecuada interpretación de lo estipulados en los instructivos o manuales

Por la falta de validación de la información.

Por la falta de compromiso profesional.

No reciben la información de manera oportuna y de manera formal

### **CON PADRES DE FAMILIA**

Las dificultades a las que se enfrentan los padres de familia y ex alumnos son:

Deslinde de la realización de los trámites solicitados hacia los directivos

Desconocimiento de la Norma por parte de los integrantes de la planta docente

Orientación inadecuada para la realización de los procesos.

Solicitudes de Inscripción con faltante de acta de nacimiento

Solicitudes de Inscripción con faltante de antecedentes escolares

Solicitud de Constancias con Calificaciones cuando se dan de baja y no son entregadas.

Solicitud de Oficios de traslado con calificaciones que no le son entregados por las autoridades de la escuela.

Solicitud de oficios de baja.

Para agilizar los proyectos de los tramites que tienen que realizar la escuela para los padres de familia, ControlEscolar pretende abrir una página web donde los usuarios puedan ingresar y verificar que dicho trámite lo tiene que realizar la escuela y no tenga desplazarse a otro lugar .

Los alumnos que estudiaron durante ciclos anteriores, solicitan información a las escuelas o al personal docente y directivo no tienen conocimiento de cómo se realiza el trámite según la solicitud que presentan:

A que problemáticas se enfrentan los alumnos a las diferentes necesidades:

Información inadecuada por agentes que no conocen el trámite o el proceso (docentes, personal no docente)

Desconocimiento del director de los trámites o procesos

Deslinde del trámite.

Indicación inadecuada de dependencias

## **2.6 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La experiencia que he obtenido al laboral en el área de Control Escolar, me ha permitido observar y analizar los problemas, por eso es necesario, trabajar la gestión estratégica, que ésta, no es solo llenar papeles y dar datos; sino que se realizan tareas y procedimientos que atiendan a las necesidades administrativas de los actores relacionados con los procesos educativos, para el logro de metas y objetivos que contribuyan a la calidad del servicio y por consiguiente al bienestar de los usuarios mediante la transformación de escenarios, de lo que se pretende en este trabajo es aprovechar la experiencia personal y los conocimientos de la gestión estratégica para realizar, una visión amplia de las posibilidades reales de una nueva organización para resolver determinada situación o arribar exitosamente a un fin determinado; hacer cambios en los modelos educativos y de información que requieren los supervisores y directivos, para que al realizar su gestión cuenten con una visión más amplia de la organización del área de Control Escolar. Desarrollar competencias entendiendo estas como una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes. La forma en que una persona utiliza todos los recursos personales (habilidades, actitudes, conocimiento, y experiencias) para resolver de forma eficiente una tarea en un contexto definido.

Control Escolar identifica, cómo, ayudan las competencias de gestión para realizar cambios dentro y fuera de la institución, y no únicamente aplicando parches para una solución inmediata, sin tomar las decisiones adecuadas. Es importante manejar una visión de corto y largo plazo, tener metas que sean posibilidades, opciones de una mejor educación integral para los alumnos, un buen trabajo en equipo de parte de los profesores, y una convivencia armónica y participativa de los padres de familia.

El interés de este trabajo apunta hacia la indagación del cómo se promueve la información de Control Escolar; a los principales actores: supervisores, directivos y comunidad que intervienen en el proceso de la realización de optimizar el servicio, debido a que se debe movilizar todos los elementos necesarios para promover logros que hagan crecer para un adecuado servicio administrativo, además implementar la gestión estratégica y como procesos de comunicación para hacer llegar la información e instrumentos, con el fin de responder a los compromisos claros y asumidos por el área de Control Escolar.

Al preguntarme ¿por qué es importante ofrecer un servicio de calidad administrativa para el usuario y cuál sería la mejor solución para atender la problemática surgen varias preguntas.

¿Qué es administración?

¿Cómo influye la administración en control escolar?

¿Porque es importante conocer el objetivo y funciones de la de control escolar?

¿Cuál es la importancia de la calidad y eficiencia de un servicio?

¿Cómo hacer llegar la información a los actores de proyectos y trámite?

Sin pretender dar respuesta a cada una de las preguntas me centro en la interrogante siguiente:

¿Cómo mejorar los procesos administrativos de la Subdirección Regional de Control escolar para coadyuvar la calidad del servicio?

¿Cómo lograr que fluya la información en control escolar?

¿Qué es gestión estratégica?

Es necesario realizar un compromiso en la Área de Control Escolar para colaborar en conjunto y tener un buen servicio de calidad para los usuarios, docentes, y supervisores, cuyo propósito es lograr metas que movilicen el servicio y se dé agilidad a toda solicitud que tramitan, de tal manera que, al producir un buen



servicio de calidad, abríamos puertas para mejorar la calidad humana de buen servidor público. Integrar al equipo de trabajo de la Subdirección de Texcoco para que participe con el servicio de Control Escolar tratando de contribuir en la calidad del servicio.

## **CAPITULO3**

### **MARCOS CONCEPTUALES DE LAGESTIÓN**

#### **3.1 CONCEPTO DE GESTIÓN**

Vivimos momentos de profundos cambios sociales, culturales, económicos que obligan la reflexión de las diversas acciones educativas, encaminadas a brindar un servicio acorde con estas transformaciones, cuya meta es ofrecer un servicio de calidad. Por medio de la gestión educativa, estos cambios serán viables, ya que la gestión, en este campo, se redimensiona, porque se da un tránsito de una gestión tradicional, que representa un modelo de administración escolar muy enraizado con el pasado, hacia un modelo presente, lanzado hacia el futuro: La gestión educativa estratégica. Por lo que es necesario iniciar con el concepto de gestión, así encontramos que: La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría –explícita o implícita de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones, las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos, por otra parte, se obtienen otras definiciones, cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas. En esta perspectiva, la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”<sup>20</sup>. O, dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera que se logre lo que se desea.

---

<sup>20</sup>SEP .Casassus, Juan.(1997)Marcos Conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los Sistemas Educativos p.3

El término de gestión se asume como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, pudiera generarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

### **3.2 LA EVOLUCIÓN DE GESTIÓN Y MODELOS DE ORGANIZACIÓN<sup>21</sup>**

En América Latina, gestión ha sido un tema central, durante varios años se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados; el lugar que ocupa hoy, es en varios espacios, la evolución social y su constante reestructuración, han hecho de la idea de movilización de las personas en una organización de trabajo hacia ciertos objetivos determinados, una de las ideas centrales que han marcado nuestro tiempo.

Lo anterior, se enfocaba también, en dos actividades: la planeación y la administración: la primera se encargaba de realizar planes y la segunda de ejecutar las acciones predeterminadas. De esta forma hay una definición clara entre la acción de diseño y acción de ejecución, las cuales eran asignadas a universos diferentes. Actualmente, se integran ambos procesos en la conceptualización de gestión, así al decir ahora gestión se refiere tanto a la planificación o diseño como la acción de ejecuciones de las instituciones educativas.

La gestión de una organización se lleva a cabo, como un proceso de aprendizaje cuya finalidad es la misma supervivencia de la organización, por medio de una vinculación constante con el entorno, así la gestión se considera como un proceso de aprendizaje continuo.

Es preciso considerar un cambio organizacional de la cultura escolar:

- a) Frente a una actitud defensiva, está la apertura
- b) Frente al aislamiento profesional, está la comunidad
- c) Frente al individualismo, está la colaboración
- d) Frente a la dependencia, está la autonomía.

---

<sup>21</sup>SEP. Casassus, Juan (1997) "Marcos Conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los Sistemas Educativos" p.4

e) Frente a la dirección externa, está la autorregulación.

### **3.2.1 MODELOS DE GESTIÓN**

La gestión educativa es una disciplina relativamente joven, su evolución data de los setenta en Reino Unido y de los ochenta en América Latina, desde entonces han surgido y desarrollado diversos modelos que presentan formas de concebir la acción humana, los roles sociales y el papel de los sujetos, por lo que se pueden identificar siete visiones conceptuales que originaron el cambio institucional y son: normativopropectiva, estratégica, estratégico situacional, calidad total, la reingeniería y ,por último la comunicacional

#### **VISIÓN NORMATIVA**

La visión normativa se constituyó, entre los años 50 y 60, como un esfuerzo por introducir la racionalidad para alcanzar el futuro desde las acciones del presente; se caracteriza por utilizar técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, por lo que en el ámbito educativo se orienta a los resultados cuantitativos del sistema, pretendiendo ampliar la cobertura a través de emplear más recursos económicos; su premisa fue, la de planear para alcanzar el futuro proyectado, evidentemente, la cultura normativa y vertical y la ausencia de la participación de la comunidad fueron elementos característicos para este modelo.

#### **VISIÓN PROSPECTIVA**

Para la década de los 70 se desarrolla una visión que se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro; de esta manera, el futuro es previsible y múltiple por ende, incierto; esta visión está en contradicción con el modelo normativo, que plantea un futuro único y cierto. La visión prospectiva desarrolla una planificación que genera reformas profundas y masivas. Al mismo tiempo, se emplean estrategias como la microplaneación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de recursos. Algunas de sus más importantes características son: el prevalecer siendo un estilo cuantitativo; el considerar escenarios implica el inicio de estudios comparativos y de programas regionales; el mantener la perspectiva racionalista; el manejo financiero, sigue siendo el elemento predominante incluso para las decisiones sobre opciones y proyectos de gestión, de normas que permitan relacionar la organización con el entorno.

## **VISIÓN ESTRATÉGICA**

En los 80 surge la noción de estrategia, la cual posee un carácter tanto normativo como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). Este modelo consiste en la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros); adopta una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), lo que permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante; se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva.

## **VISIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL**

A finales de los 80 y principios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación de la gestión educativa; este modelo reconoce el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad y el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional; considera el análisis y abordaje de los problemas que se presenten en el trayecto para lograr el objetivo o el futuro deseado; la realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste, por eso, una realidad plantea muchas viabilidades, generando la búsqueda de acuerdos y de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos. Este proceso conduce a redefinir la unidad de gestión educativa: el objeto de la gestión educativa deja de ser el sistema en su conjunto; es decir, el objeto de la gestión se divide en unidades más pequeñas que se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios, a los cuales se pueden asignar recursos. Este proceso se materializó en la descentralización educativa, la cual generó consecuencias importantes para la gestión educativa como: escasez de recursos hace de la planificación y preocupación de conducción política del proceso.

## **VISIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

En los 90 –con el enfoque estratégico– la planificación, el control y la mejora son pautas en la visión de la calidad al interior de la organización. Las características del modelo de calidad total son: la identificación de los usuarios y de sus necesidades; el diseño de normas y estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua, la reducción de los márgenes de error y el establecimiento de los compromisos de calidad; la necesidad de

hacer evidente el resultado del proceso educativo; generaliza el desarrollo de sistemas para medir y evaluar la calidad de la educación; analiza y examina los procesos ya quienes intervienen para orientar las políticas educativas; se preocupa por el resultado por los procesos y por los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

## **VISIÓN REINGENIERÍA**

Se sitúa en la primera mitad de los 90. Este modelo considera el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global; implica mejorar lo que hay, optimizando los procesos y mejorando los existentes; se define como una reconceptualización fundacional y rediseño sustancial de procesos con el propósito de lograr mejoras educativas; se percibe como un cambio radical, ya que debido a los cambios en el contexto no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar cómo está concebido el proceso; la acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

## **VISIÓN COMUNICACIONAL**

Para la segunda mitad de los años 90 surge la visión comunicacional, que posibilita entender esta visión desde la perspectiva lingüística, misma que conduce a las redes comunicacionales, centrada en el manejo de los actos del habla. En esta perspectiva, conduce a un rediseño de la organización en donde se concibe un manejo de destrezas comunicativas, que facilitan u obstaculizan que se realicen las acciones deseadas. En este sentido vemos que la gestión aparece como el desarrollo de compromisos de actualizaciones obtenidas por medio de conversaciones orientados a la acción. La gestión se plantea como “la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por medio de las competencias comunicativas.

### **3.3 CONCEPTO DE GESTIÓN EDUCATIVA Y SU ACCIÓN CON LA REALIDAD**

La gestión educativa es la acción consistente en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos que se han previsto”.<sup>22</sup> La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión como son: la educación del ser humano, la enseñanza de las disciplinas, saberes producidos por la humanidad y las realidades sociales y educativas de la gestión al campo específico de la educación. “El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación”.<sup>23</sup> Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación.

En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. De esta manera la gestión educativa se centra en la organización del trabajo de la institución.

### **3.3.1 LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

En la gestión, los procesos educativos son la materia prima, la cual se trabaja en la educación se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificar, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la relación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa. En este planteamiento, el supuesto es que los procesos educativos pueden ser abstraídos de manera tal que la educación y la enseñanza de la gestión pueden ser aplicadas sin alteraciones. Sin embargo, es difícil abstraer lo que uno puede llamar “procesos educativos principalmente porque no es fácil definir y ponerse de acuerdo acerca de si efectivamente hay un producto de la educación, y si no lo hubiera, es difícil ponerse de acuerdo acerca de cuál sería el producto de la educación”<sup>24</sup>.

### **3.4 LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

La gestión educativa estratégica “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos, integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.”<sup>25</sup> Es un saber de síntesis, capaz de ligar

---

<sup>22</sup>Op.cit. p.2

<sup>23</sup> SEP Gestión estratégica en las escuelas de calidad orientaciones practicas para directores (2012).p15

<sup>24</sup>Op.Cip.pag12

<sup>25</sup>UNESCO , Modulo4 Comunicación: Comunicación en el modelo de gestión estratégica (1994) p.10

conocimiento y acción, ética y eficacia; política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. “También la gestión tiene que ver con los problemas que requieren la resolución de conflicto, que se plantean entre lo visto en cada proceso, la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.”<sup>26</sup>

La gestión estratégica, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, y origina una sinergia capaz de promover una organización inteligente y contribuir con propuestas y, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

Es importante estimular las “innovaciones educativas, en el estudio y el diagnóstico para la toma de decisiones que se estudian y el posicionamiento en el ámbito de su espacio de intervención, como la implementación de algún proyecto para mantener una permanente cultura, y una evaluación de prospectiva para orientarla continuamente”<sup>27</sup>. La gestión educativa estratégica, trata en esencia, de administrar las actividades de la organización educativa para acelerar su desarrollo aprovechando plenamente las posibilidades materiales y humanas y agrupando estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En otras palabras, llamamos gestión educativa estratégica a la etapa de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la subdirección cumpla sus objetivos de elevar la calidad del servicio. En este sentido estaría haciendo un cálculo para orientar mis objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación. Para darle continuidad a la estrategia se necesitan que los supervisores y los administrativos estén capacitados y comprometidos y sean, responsables e innovadores. Me parece que, en nuestras sociedades, es decir, en nuestro país, en general apenas nos estamos preparando para este tipo de administración, resulta insuficiente para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativas.

Resulta insoslayable contraer el compromiso y afrontar el desafío de promover que organizaciones educativas, generen aprendizajes. Falta todavía mucho conocimiento al respecto y algo más importante aún, faltarían cambios en las

---

<sup>26</sup> Op.cit., pag17

<sup>27</sup> Op.cit., pag22

actitudes de los supervisores, docentes, directivos y en la Subdirección Regional de Educación básica de Texcoco para que se pudieran generar las transformaciones necesarias para poder operar satisfactoriamente, así como realizar cambios radicales en la política educativa de nuestro país. Es muy común encontrar en nuestro gremio docentes, directivos y supervisores que siempre están esperando tener indicaciones para realizar esto o aquello; es decir se requiere iniciativa y para construir por sí mismos, estrategias metodológicas, actividades, proyectos, o cualquier tipo de tarea educativa. Siempre se espera la receta o la indicación como lo comentaba anteriormente, para después poder decir si algo salió mal, que así se lo marcó el programa vigente, el supervisor o el director y no hacerse responsable de manera personal, es por ello, que para mejorar el servicio, de la Subdirección Regional de Educación Básica de Texcoco se requiere de la participación de todos los involucrados de un trabajo colaborativo que permitan convivir con otras, acciones juntos para la consecución de un propósito.

#### **3.4.1 LOS COMPONENTES DE UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA**

La gestión educativa en sus inicios se caracterizó por sostener una organización, en la toma de decisiones, el autoritarismo como estilo de liderazgo, la planificación centrada en el logro de objetivos, sin considerar la influencia del entorno; en fin, el uso de la burocracia como un modelo organizacional. En la actualidad, la gestión educativa estratégica implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Tiene tres componentes fundamentales inseparables: pensamiento sistémico y estratégico, aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico.

**“El pensamiento sistémico estratégico** comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza impide a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos, reflexiona sobre el todo y sus partes ,así como sobre las conexiones entre estas, va más allá de identificar una situación causa-efecto ,es un medio para reconocer las relaciones que existen entre los sucesos ,permite mayor comprensión y capacidad para poder influir o interactuar con ellos ;permite también descubrir patrones que se repiten en los acontecimientos ;es útil para realizar prevenciones y prepararse hacia el futuro, ,proporciona métodos eficaces y mejores estrategias para afrontar los problemas”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>UNESCO Modulo4 Comunicación: Comunicación en el modelo de gestión estratégica (1994)p27



**“El aprendizaje organizacional”** supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tienden a evaluar el mejoramiento y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo, nuevas ideas, que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo y de un nuevo cambio”.<sup>29</sup>

**“El liderazgo pedagógico** se entiende un conjunto de prácticas pedagógicas innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos y supervisores. Las de liderazgo recuperan el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para todos los estudiantes. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciben el camino de la transformación como posible”.<sup>30</sup>

Estos 3 componentes intervienen de manera proactiva en función de sus logros educativos concretos y de las circunstancias del contexto para orientar el cambio y la transformación a través del sistemático, organizacional y liderazgo.

### **3.4.2 COMUNICACIÓN COMO APOYO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La comunicación en la gestión supone básicamente incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación. La comunicación integra las estrategias para renovar al servicio público, ya que “cuenta con la capacidad de conmoción del efecto imagen”<sup>31</sup>. Hacer conocer hacia el interior y como al exterior del sistema, pretendiendo que la gestión estratégica sea un apoyo para garantizar la vida en el mercado, por ello a que a través de las comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un

---

<sup>29</sup>Op. cit., p10

<sup>30</sup>Op. Cit.,p29

<sup>31</sup> Op.cit.,p10

nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo.

## **CAPITULO 4**

### **4.-LA COMUNICACIÓN COMO VÍA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO**

#### **4.1 LA GESTIÓN Y LOS OBSTÁCULOS EN LA SUBDIRECCIÓN REGIONAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA TEXCOCO (SREBT).**

Las funciones de las subdirecciones Regionales de Educación Básica tienen como objetivo principal: operar, supervisar, controlar y evaluar la presentación de los servicios de Educación Básica en una región específica<sup>32</sup>. En la SREBT para fines funcionales se encuentra distribuido en dos áreas: académica y la administrativa, cada una, con funciones diferentes, ya especificadas en el capítulo II. La Subdirección Regional de Texcoco cuya función principal es apoyar al sistema educativo mexicano para organizar la gestión pedagógica y administrativa: cuyo propósito es dar respuesta a las necesidades de las comunidades escolares de la región, con una organización flexible e innovadora que garantice un servicio efectivo de calidad. El área administrativa es el centro de interés de este trabajo. La figura de la autoridad se establece en el Subdirector Regional quien de manera operativa realiza su gestión mediante dos coordinaciones, un secretario particular de subdirector y coordinador general. La SREBT se encarga de ofrecer servicio a los supervisores, directores, docentes, auxiliares de la supervisión y la comunidad. Su función está encargada de proporcionar información relacionada con la Educación Básica, cuyo propósito es que las solicitudes de los usuarios se tramiten en el menor tiempo posible.

---

<sup>32</sup> Gaceta de gobierno, Estado de México (2012) Manual General de Organización del SEP.p.6

La Dirección General de Educación Básica de Toluca distribuye con base en su planeación los proyectos a la SREBT para su conocimiento y ejecución. Para realizar esta tarea, la SREBT elabora agendas de trabajo en donde se especifican los temas de proyectos y se distribuyen en las áreas de correspondientes.

La SREBT para dar a conocer la carga de trabajo, convoca a una reunión general con todos los supervisores de los diferentes puntos geográficos correspondientes a la SREBT, con el propósito de difundir información general por la Dirección General de Toluca. Asimismo, se envían los oficios emitidos por la Dirección General, los correos electrónicos son también utilizados para darle una mayor cobertura de la información a los involucrados. Es relevante considerar que la forma de distribución de los proyectos provoca cierta inconformidad con el personal de la SREBT, argumentando la falta de unificación de criterios para su distribución, lo que ha ocasionado cierta tensión laboral.

La recepción de los proyectos se puede considerar ineficiente, en el sentido que los comunicados dan a conocer los procesos para generar una información determinada, según sea la entrega, la información no especifica cómo se debe hacer la entrega del proyecto. Una vez generados los proyectos se establecen los periodos de ejecución a nivel de supervisión escolar y escuela y deberán ser entregados a la SREBT en un tiempo determinado, los proyectos son responsabilidad del supervisor, sin embargo, no se garantiza la entrega en un tiempo y forma, lo que evidencia una organización deficiente de la propia SREBT y la falta de canales adecuados de comunicación que evite el retardo de la entrega de los proyectos. No se pretende utilizar este espacio para denunciar fallas de la SREBT, lo que se persigue es identificar las problemáticas que impactan en el área de control escolar e impide dar un servicio adecuado a los usuarios de los servicios de esta área.

## **4.2 LA GESTIÓN Y LOS OBSTÁCULOS EN EL ÁREA DE CONTROL ESCOLAR**

El área de control escolar, se encarga de recopilar información para la estructura administrativa a la que están integradas las supervisiones escolares. El objetivo del área es proporcionar un servicio de calidad a los usuarios que acuden a la atención de trámites.

La información que ofrece el área de control escolar, son tramitar los proyectos que envía la Dirección General de Educación Básica de Toluca la cual es remitida a la Subdirección Regional de Educación Básica de Texcoco (SREBT) y son

canalizadas a las diferentes áreas académicas y administrativas, los proyectos de esta área son:

- Tramitar duplicado certificados de Educación Básica.
- Solicitud de antecedentes escolares.
- Distribución de los reportes de evaluación, certificaciones, inscripciones etc.

El área de control escolar enfrenta problemas que se originan por la necesidad de establecer conexiones consientes y constructivas con los supervisores (as), así como el personal más cercano al supervisor- auxiliar técnico, el asesor metodológico, los directores de las escuelas que están integradas a SREBT; donde el proceso acerca del trámite administrativo se les notifica los lineamientos al inicio de cada ciclo escolar mediante varios canales de comunicación, sin embargo, las supervisiones con su personal de apoyo, y directores dicen desconocer dicho proceso, en este sentido los autores escolares con quien tenemos la comunicación no permite que esta sea eficaz, clara y respetando los lineamientos del proyecto en este sentido, señalar otros obstáculos en que incurrir los mencionados actores escolares:

La falta de compromiso de algunos supervisores escolares para hacer llegar la información lo más clara posible ya que interviene por interpretaciones subjetivas del proyecto; así como también que no consultan su correo electrónico donde se le manda la información del proyecto y esto retrasa la entrega de resultados del mismo. Así mismo la organización de las supervisiones y las escuelas tienen que contemplar como distribuye las tareas para socializar y recabar la información y sobre todo atender a los que solicitan algún trámite escolar a esta área de control escolar y que no son atendidos sobre su trámite que solicitan porque traen la información incompleta porque se las otorgan mal las instituciones educativas de las que provienen.

Otro obstáculo es el personal que integramos esta área de control escolar, porque solo somos dos personas, que tenemos que elaborar difundir y orientar el contenido de los proyectos que le comprenden a esta área. Como tampoco contamos con procesos de capacitación, de inducción de desarrollo y evaluación para que nos ayude a la toma de decisiones y estas sean lo más adecuadas posible. Ante lo anteriormente descrito es necesario más personal para realizar lo mejor posible nuestra misión.

### **4.3 LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA**

La comunicación es un tema que ha cobrado importancia tanto en los seres humanos como en las organizaciones de trabajo. El uso de la comunicación como una herramienta que pretende lograr su propósito fundamental: informar, transmitir, notificar toda aquella información que el emisor pretende que conozca el receptor. La comunicación es parte esencial y dinámica de toda organización, partimos en considerar que la información es veraz, precisa, concreta, facilita la consecución de los objetivos, esa información es procesada, emitida y compartida y quienes la comparten aportan no solo sus conocimientos, una serie de preconcepciones y subjetividades que enriquecen y fortalecen los procesos que se dan al interior de la organización y se proyectan con calidad y eficiencia en la labor cotidiana. Es importante que con la información que se gire en el entorno, se creen diversas estrategias de gestión promoviendo soluciones a los procesos de trámite que agilicen el servicio, procurando generar espacios de reflexión sobre las acciones realizadas, de intercambio para detectar problemas y generar redes que posibiliten la integración y coordinación en aras de lograr en los espacios administrativos un mejor servicio.

#### **4.4 LA COMUNICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN**

La comunicación ha sufrido cambios en el ámbito administrativo, hay diversas tendencias enmarcadas en diferentes momentos históricos que han definido el enfoque en cada una de ellas y de la manera de operar.

Tiempo atrás, era común que las autoridades educativas definieran sus funciones utilizando el término administrativo. Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores. La influencia de la teoría clásica de las organizaciones enfatizaba en la similitud de las escuelas con las empresas. Esta coincidencia entre la teoría predominante y una práctica cotidiana reforzó, la simplicidad con la que se define a la administración: “actividades que se refieren a la planeación, instrumentación, coordinación, gestión y control de servicios”<sup>33</sup>

El modelo teórico-práctico, presenta diversas desviaciones y las más evidentes son la burocratización, el anonimato, la superposición de tarea, lentitud de los procesos, la pérdida de calidad, la pérdida del sentido. La burocratización, considerada por las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativo, se convierte en el principal adversario de las nuevas ideas y prácticas, originando desconfianza en los cambios y en las innovaciones. La

---

<sup>33</sup>UNESCO Modulo4 Comunicación: Comunicación en el modelo de gestión estratégica (1994)P.7

comunicación tenía la misma jerarquía, cuyo efecto fue aplanar las diferencias sustantivas o materiales del mensaje. La información que fluía en el sistema educativo sólo transmitía la jerarquía de quien había emitido el mensaje, pero no la relevancia que el mensaje representaba para el sistema. Si todo mensaje recibido era un mensaje con el mismo formato y valor exterior, surgía el problema de cómo distinguir los mensajes importantes de aquellos que son simples informaciones de rutina. El objetivo fundamental de la comunicación en la administración es emitir directivas claras y precisas a todos los involucrados. Así la comunicación se convierte en administrativa<sup>34</sup> al pretender la consecución de objetivos propuestos para el mantenimiento y crecimiento de la organización. Actualmente, la administración se replantea visiones estratégicas que permitan interrelacionar aspectos como la planeación, elaboración de proyecto, principios de participación, una mirada diferente del liderazgo y la comunicación principalmente girando alrededor de cada rubro. Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura administrativa, así considerando que: frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la elaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autoregularización y la colaboración. El desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de innovar en la SREBT con el fin de crear y fomentar nuevos valores y creencias que posibiliten transitar a una cultura propia, genuina que le den sentido y direccionalidad a las acciones que conducen a la mejora del servicio.

#### **4.4.1 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMUNICACIÓN**

La gestión es la encargada de organizar los recursos humanos y materiales de una institución como la subdirección de Texcoco, sean más eficientes y productivos. Utilizando estrategias que guíen su desempeño conjuntamente con valores y propósitos de la organización.

La estrategia que se eligió para este trabajo es la comunicación por ser una parte inherente y dinámica de una organización; si se logra hacer fluir una información veraz, precisa, concreta, a tiempo y bidireccional que se facilitará la consecución de los objetivos y metas.

La comunicación integra actividades y acciones de “renovación del servicio público”, cuenta con la capacidad de conmoción del efecto imagen: hacer conocer

---

<sup>34</sup>Gaceta de gobierno del Estado de México (2012)Manual de Organización del SEP.P.6

hacia el interior como el exterior del sistema promueve innovaciones, experimentaciones, resultados y evoluciones positivas que pueden modificar la imagen del sistema y por efecto inducido, el comportamiento de sus protagonistas<sup>35</sup>.

En la comunicación, el mensaje es la unidad de análisis que representa los componentes más importantes que interactúan para conformar la comunicación. Respecto a los canales de comunicación hay que tomar en cuenta que algunos pueden transmitir simultáneamente el mismo mensaje desde un emisor hacia distintos receptores; por ejemplo, el subdirector regional de Texcoco dirige un mensaje a las escuelas de manera pública, que reciben varios receptores, entre ellos unos son docentes, otros estudiantes, administrativos o personal auxiliar. Los receptores de cada uno de estos grupos tienen diferentes características, lo que los puede llevar a interpretar de manera diferente el mismo mensaje, por lo que se hace necesario contar con la respuesta de que fue recibido y entendido el mensaje.

En gestión estratégica, las comunicaciones son cruciales para la gestión de la organización educativa. Por medio de una red de comunicaciones, se pueden dar las condiciones para construir colectivamente un nuevo sistema organizacional, “orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo”.<sup>36</sup>

La comunicación desarrolla y promueve las competencias profesionales y personales de los involucrados, por lo que se requiere que los mensajes sean repensados y rediseñados para iniciar un proceso de transformación en la organización de la institución. La información que se requiere transmitir es procesada, emitida y compartida, que aporta además de conocimientos un cúmulo de preconcepciones y subjetividades que enriquecen y fortalecen los procesos que al interior de la organización se dan para proyectarla con calidad, eficiencia y agilizar un trámite.

Ante la información que se pretenda comunicar se deben crear múltiples estrategias de gestión que promuevan soluciones a los procesos de trámites y agilizar el servicio, tratando de generar espacios para pensar la acción, ampliar el poder del conocimiento, escuchar experiencias de otros para identificar problemas y buscar formas de solución. Tales tareas solo pueden consolidarse

---

<sup>35</sup>UNESCO Modulo 4 Comunicación: Comunicación en el modelo de gestión estratégica.p.10

<sup>36</sup>OP.Idem cit.P11

con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los sujetos como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios administrativos.

La construcción de espacios y redes de coordinación y cooperación profesional, el trabajo en equipo, la reflexión colectiva sobre la práctica y la elaboración colectiva y deliberada de objetivos compartidos que orienten prácticas profesionales personales para generar una visión que centre a la organización en su finalidad primordial, que es generar información para un mejor funcionamiento.

“La comunicación es un factor inseparable, por ende, la gestión establece claramente las áreas temáticas en las que se va a desenvolver y el radio de influencia donde pretende intervenir. Comunicar de manera constante a través de la práctica. El apropiarse de las nuevas tecnologías, es conocer los medios de comunicación, sus códigos, lenguajes y las tecnologías de punta en sistemas de monitor, recuperar proyectos o programas (almacenar, recuperar y procesar información) saber que se comunica. Conocer el contexto desde el cual se comunicacional, regional). Respetar a los interlocutores .Comunicar con serenidad, sin herir sensibilidad y convocar a un encuentro de reflexión permanente”<sup>37</sup>

En la gestión estratégica se realiza la planificación considerando que es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y oportunidades.

La gestión estratégica en este caso es un proceso de aprendizaje cuya finalidad es organizar la supervivencia de la subdirección de Texcoco, a través de la comunicación, es un medio de vinculación con el entorno; así como un proceso continuo, que nos ayuda a generar un cambio en el área de control escolar que permita resolver los problemas que se presentan.

#### **4.5 LA TECNOLOGÍA COMO APOYO A LA COMUNICACIÓN**

Todo lo descrito anteriormente nos da una breve idea de cómo nuestros servicios de laSREBT, aún están en lo burocrático para mejorar el servicio del área de control escolar y buscando la manera de propiciar, un manejo, que nos lleve al cambio identificando las deficiencias que hemos tenido como trabajadores de la subdirección, cómo y se reafirma, que la comunicación es necesaria para realizar

---

<sup>37</sup> Vélez Venegas, Carlos Alberto(1998) Procesos de comunicación comunitaria. p10



los cambios, a continuación se proponen acciones que pretenden solucionar la problemática de la deficiente comunicación en la SREBT.

Lo primero es recabar la información que nos permita conocer las causas, los ámbitos de origen, las consecuencias, las características de los problemas; como también entender la formación, experiencia, intereses e innovación en la que participan los supervisores, porque, esta información permite distinguir la potencialidad para solución de la inadecuada comunicación que existe entre control escolar y los supervisores. Al avanzar en la transformación de la vida administrativa, requiere del acatamiento de la normatividad y formas de gestión más eficientes, por lo que se será necesario continuar y profundizar en la gestión y administración para lograr una buena calidad administrativa y así el rendimiento sea lo más óptimo posible.

Otra acción, que se requiere es diseñar trípticos, que contengan información con los requisitos que se necesitan para realizar trámites relacionados con control escolar cuyos destinatarios son los usuarios y los centros educativos que pertenecen a esta subdirección. Se considera importante para realizar una comunicación más eficaz, el fortalecimiento de la tecnología, la información y la comunicación (TIC) en el proceso de enseñanza y el desarrollo de habilidades. Se requiere que el personal que pertenece a la SREBT, tenga acceso a la información. Para ello, debemos desarrollar acciones en dos vertientes: una de ellas es para mantener informados a<sup>38</sup> los supervisores, directivos y docentes para promover la capacitación de los maestros en el acceso y uso de nuevas tecnologías y materiales digitales, de poco o de nada sirve la adquisición de aparatos, sistemas y líneas de conexión, así se trate de lo más avanzado, si no se sabe cómo manejarlos. De ahí la importancia de propiciar una nueva cultura de uso y aprecio por las nuevas tecnologías de la información entre el profesorado directivo, supervisores y los administrativos de la SREBT y estimular su capacidad en el manejo de cómo pueden bajar la información permanentemente, para que puedan aprovecharla mejor en el proceso de trámites y servicios y el desarrollo de actualización de información. Otra de la misma vertiente es la asesoría, con la cual se intenta construir un ambiente cordial, de credibilidad y confianza en el personal de la subdirección, extenderla hacia los supervisores, directivos y docentes. El diseño de ésta contempla propósitos, estrategias factibles y pertinentes para resolver el problema de una inadecuada comunicación, así como de tiempos y responsabilidades.

La otra vertiente, es elaborar una página web dirigida a los supervisores, personal de apoyo, directivos de las escuelas de educación básica, principalmente a los

---

<sup>38</sup> Nuevas tecnologías de gestión en la administración pública. Buenos Aires (1996) p.103

usuarios más directos como son los padres de familia y los ex alumnos que deseen realizar un trámite en el área de control escolar como son: Duplicados de certificados, constancias de estudios, constancias de examen de regularización, revalidación de estudios de alumnos que estudiaron en el extranjero y por último inscripción de alumnos extemporáneos. Con esta página podríamos tener una comunicación más directa, clara y sin interpretaciones inadecuadas. También podemos favorecer otros trámites con el menor tiempo y distancia, por ejemplo, sacar su CURP, generar el formato de pago para su trámite de certificado, fotocopiado de documentos (actas de nacimiento, CURP, oficiales), se gestiona con supervisores escolares el envío de evidencias (copia de certificado, copia de la relación de firmas, copia de la relación de calificaciones, kardex) solicitud de antecedentes escolares vía internet.

Podemos concluir que no se puede negar que el desconocimiento de la tecnología digital es una barrera decisiva para el acceso de los ciudadanos y las oportunidades en un mundo competitivo y digitalizado. No basta con saber leer y escribir para competir exitosamente, hace falta también saber utilizar las computadoras y tener acceso a las telecomunicaciones informáticas. Ser parte de una red permite acceder, intercambiar y generar ideas para crear una cultura de tal manera que la oportunidad de las personas para elevar su potencial se amplíe. Para ello se fortalecerán los programas que permitan utilizar nuevas tecnologías para la enseñanza de las nuevas herramientas de tal manera que para hacer uso de la tecnología se abrirá una capacitación para que se trabaje de forma permanente y así, propiciar una nueva cultura, una mayor vinculación con el desarrollo tecnológico y nos permite tener mejores apoyos y mayor facilidad para la realización de una buena comunicación.

## CONCLUSIONES

La comunicación es fundamental para cumplir con el propósito de este trabajo, ofrecer un servicio de calidad, entorno para los demandantes del servicio y obtener la atención de un tiempo razonablemente posible. El presente estudio tuvo la finalidad de identificar los procesos de administración en los diferentes roles que desempeñan los integrantes de la SREBT como son: supervisores escolares, auxiliares de la supervisión escolar, directivos escolares, sujetos importantes para la toma de decisiones, para que de esta forma rompan lo que llamamos tradicionalismo, que se ha llevado a cabo por muchos años y que se pueden observar en la subdirección regional, y por lo que es importante establecer canales de comunicación que favorezcan un mejor servicio.

El presente trabajo intenta romper lo que llamamos “administración tradicional”, misma con la que se han regido por muchos años los procesos administrativos; uno de los factores que mas intervienen, ha sido la resistencia al cambio de paradigma administrativo y que los resultados han sido contar con una administración plana y vertical, esto aunado a factores que intervienen ya sea laborales, administrativos, de personalidad y de otra índole ha imperado, de acuerdo a la observación que se ha realizado, durante este año de laborar en la SREBT y específicamente en el área de control escolar, se concluye que se requiere realizar la gestión estratégica para mejorar las competencias profesionales de todos los involucrados, se requiere difundir el proceso y compartir la información proyectada con toda la comunidad educativa, con la finalidad de contar con una experiencia en torno a un servicio de calidad. Ya nos rebasa la tecnología en todos los ámbitos del quehacer cotidiano, en la actualidad las

sociedades del conocimiento conforman la medida del desarrollo de las comunidades y los países. Todos los actores involucrados en este proceso requieren actualizar en esta innovación tecnología, para hacer más eficiente la comunicación es esta sociedad del conocimiento que nos ha tocado vivir.

Durante la realización de este trabajo no fue fácil ya al inicio de mi tesina yo trabajaba de docente y los cambios drásticos que tuve de ser docente a administrativo no fue muy bueno al inicio, en las escuelas no preparada para estos cambios, aun quienes son preparados en las áreas de administración escolar o educativa, adolecen de mucho de la practica cuando atiendes público, lejos mis saberes para el trabajo que llevaría de gestión, al observar cada momento y cada etapa de mi vida laborar destaca que no ha sido sencilla, he tenido muchos obstáculos, trabajé para una llamada escuelas de organización social, dichas escuelas solo las encontramos en el Estado de México y Puebla, funcionan al parejo de las escuela oficiales, sin embargo con diferentes ideologías y formas de administrarse, en la escuela las limitaciones que teníamos eran muchas pero como toda consecuencia toda consecuencia es producto de una acción, la organización social tiene una lucha de interés en las escuelas y contra el gobierno, debo mencionar esto con la finalidad de contextualizar esta conclusión, cuando el Gobierno Estatal oficializa la institución a todo el personal de base se nos obliga a pasar tiempo en la supervisión escolar, por lo que como muchos de los administradores, se convierten en administrativos improvisados, y nadie nos capacita al igual que muchos se encuentran así, por lo que el trabajo y el conocimiento de la Gestión Estratégica puede subsanar en mucho la deficiencia de un administrador.

## REFERENCIAS

FernándezArena, JoséAntonio.(1991).El proceso administrativo, Ed. Grijalbo

Gaceta de Gobierno, Estado de México (2012)"Manual General de Organización de la Secretaria de Educación".-

Latapi, Sarre Pablo (2004), La SEP. Por dentro. "Las políticas de la SEP comentadas por cuatro de su subsecretarios (1992-2004) Edi. México, FCE.

Navarro, Gallegos Cesar(coord.)" El secuestro de la educación" Ed; La jornada Ediciones y UPN,(2011).

SEP Gestión estratégica en las escuelas de calidad orientaciones practicas para directores y docentes (2012).

SEP.Casassus,Juan (1997)Marcos Conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos.

UNESCO (1994) Modulo 4 comunicación: comunicación en el módulo de gestión estratégica.

UNESCO(2000),Educación para todos: Textos aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación.

UNESCO Delors, Jacques (1997), La Educación encierra un tesoro.

UNESCO(1990),Conferencia mundial sobre la Educación para todos publicado por la internacional.

UPN. Moreno, MorenoPrudenciano,(2005),Hacia una resignación de las Practica Educativa.

UPN.Moreno,MorenoPrudeciano,(2010),La política educativa de la Globalización.

[www.comminiti.com/la/Gerencia](http://www.comminiti.com/la/Gerencia) social y procesos de Comunicación comunitaria (1996) Nuevas Tecnologías de gestión en la administración pública, Buenos Aires.