



104.5

***“FUNCIONES DEL APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO  
EN LA ZONA 026 DEL NIVEL PREESCOLAR:  
UN ROL EN CONSTRUCCIÓN”***

PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR QUE PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN

PRESENTA

María de los Milagros Torres Salazar



***"FUNCIONES DEL APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO  
EN LA ZONA 026 DEL NIVEL PREESCOLAR:  
UN ROL EN CONSTRUCCIÓN"***



SUSTENTANTE

---

María de los Milagros Torres Salazar

Cuernavaca, Mor., Diciembre de 1999

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Cuernavaca, Mor., a, 3 de Diciembre de 1999

PROFR.(A) MARIA DE LOS MILAGROS TORRES SALAZAR  
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado " LAS FUNCIONES DEL APOYO TECNICO PEDAGOGICO EN LA SUPERVISION DE LA ZONA 026 DE NIVEL PREESCOLAR ". Opción: Proyecto de Innovación, modalidad Gestión Escolar, y a propuesta de su asesor: Dr. Miguel Angel Izquierdo Sánchez, 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 a presentar su examen profesional.

**ATENTAMENTE**  
**"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

  
**M.D.U. SERGIO AGUILAR SANCHEZ**  
**PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**



**A LA MEMORIA DE MI PADRE**

A DANIEL Y A MIS HIJOS POR SU APOYO  
Y COMPRENSIÓN

A LOS NIÑOS POR SUS ENSEÑANZAS Y  
POR COMPARTIR SU ESPÍRITU INNOVADOR

## **AGRADECIMIENTOS**

A DANIEL VARELA POR SU VALIOSA  
COLABORACIÓN Y SU ENORME PACIENCIA.

AL PERSONAL DE LA ZONA 026,  
ESPECIALMENTE A LA MAESTRA MARTHA,  
POR SU ACEPTACIÓN Y POR BRINDAR LA  
POSIBILIDAD DE APLICAR LA ALTERNATIVA  
DE INNOVACIÓN.

A ROCÍO Y EDGAR POR HACER POSIBLE  
LA PRESENTACIÓN DE ESTE TEXTO.

## TABLA DE CONTENIDO

<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>CAPÍTULO I PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO</i>	6
A) Diagnóstico	12
<i>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</i>	26
A) La Gestión escolar	27
B) Organización	29
C) Un rol en construcción	32
D) El colectivo escolar	33
E) Metodología	35
<i>CAPÍTULO III ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN</i>	38
A) Objetivos y estrategias	38
B) Evaluación y seguimiento	41
<i>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	43
A) Aspecto Técnico-pedagógico	43
B) Administrativo	46
C) Recursos	48

<b>D) Organizaciones</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>

## INTRODUCCIÓN

En el presente texto se pretende plasmar, de la manera más objetiva e integral, la forma en que realicé las funciones de apoyo técnico pedagógico en la zona 026 del nivel preescolar en el Estado de Morelos, y la alternativa implementada; en la comisión que asumí a partir del día dieciséis de septiembre del ciclo escolar 97-98 coincidiendo con la aplicación de la misma. Es importante recalcar que el cambio de funciones y de ubicación geográfica, fue cuando llegué del Distrito Federal al Estado de Morelos un año antes, dificultándose la integración, porque han sido muchos años de ser docente en una gran ciudad y de experiencia frente a grupo y el interés en el trabajo con y por los niños es el motivo más arraigado que ha persistido a lo largo de mi vida profesional.

La coyuntura laboral vivida, esto es: el cierre del plantel donde laboraba el ciclo escolar 96-97 y la solicitud de cambio de la profesora que fungía como apoyo técnico pedagógico de la zona, así como la propuesta por parte de la Supervisora para que yo cubriera esta comisión, con la preocupación de aplicar la alternativa de innovación como estudiante de la Licenciatura en Educación Plan 94 en la Universidad Pedagógica Nacional, me presentaron la posibilidad de cubrir otra función dentro del sistema educativo y por ende de conocer otras perspectivas del proceso educativo fuera del aula, pero con injerencia en el quehacer docente y sobre todo con la oportunidad de propiciar actividades entre las profesoras de la zona que proyecten resultados concretos en el aula.

El cambio de actividad, de ser docente frente a grupo por veintitrés años a convertirme en apoyo técnico pedagógico, afectó seriamente mi perspectiva tanto profesional como en la elaboración y aplicación de la propuesta de innovación, porque en los semestres iniciales de



esta licenciatura la búsqueda de materiales bibliográficos y el enfoque e interés personal convergían hacia el trabajo en el aula. En semestre y medio tuve que asumir un viraje notorio a dicha perspectiva, todo ello provocó angustia y significó la multiplicación de esfuerzos para descubrir qué es la gestión escolar, desde el punto en que me encuentro actualmente, porque haciendo una paráfrasis a lo que George Devereux expone de lo difícil que es llegar a reaccionar objetivamente ante un fenómeno si de por medio hay una ansiedad que nos limita. A pesar de esto, los resultados obtenidos han sido un gran logro personal y de impacto sobre el desempeño profesional enmarcado en esta zona escolar; porque "*...la capacidad de adaptación a situaciones concretas es algo muy importante...*"<sup>1</sup> para tener logros satisfactorios en la aplicación de la alternativa implementada desde el ciclo escolar 97-98 hasta el momento.

En el desarrollo del texto se puede constatar que: en un primer capítulo la presentación de la problemática de estudio ubica esa realidad que es delimitada por el uso y costumbre del personal docente, desde las acciones de la profesora que ocupó esa comisión hasta la conceptualización de las docentes frente a grupo, así como de las autoridades: directoras y educadoras encargadas, Supervisora, Jefa de sector, Jefa del Departamento de Educación Preescolar del Estado de Morelos que tienen de las profesoras apoyos técnico pedagógicos. En este capítulo se corrobora la preocupación por encontrar las acciones que debería llevar a cabo como "nuevo" apoyo técnico pedagógico de esta zona escolar, las inquietudes que se derivan de esa falta de claridad para el personal docente que se encuentra comisionado para cubrir esa

---

<sup>1</sup> Poster, Cyril. "Dirección y educación" en "La gestión y las relaciones en el colectivo escolar". Antología complementaria UPN, México, 1997, pp.11-16.

comisión, dado que *"..todo centro es una institución y toda institución tiene una estructura, explícita o implícita..."*<sup>2</sup>

El diagnóstico, como parte del mismo capítulo, esclarece cómo es la realidad, lo que se vive dentro de la zona escolar citada, ubicando el contexto socio-cultural, marcando las necesidades y los diferentes factores que afectan a la labor educativa, plasmando hechos veraces que son parte de la problemática educativa en el plano cotidiano, desde el aula hasta la complejidad de la manera en que se practica la gestión educativa a nivel de centros de trabajo y a nivel de institución, comprendiendo la importancia de la consulta y la comunicación en ella.

La búsqueda de elementos teórico-metodológicos que sustenten firmemente esta propuesta ha sido una tarea ardua, pues al tratar de aplicar la alternativa de innovación paralelamente al descubrimiento de lo que se realiza desde esta comisión tanto como las expectativas que se tienen hacia el personal que lo cubre, e ir indagando y construyendo una nueva opción que represente una congruencia entre el nombramiento y las acciones y funciones que pueda realizar el apoyo técnico pedagógico, de zona o sector. Todo ello representó el motivo constante para buscar y aclarar la importancia de la gestión educativa, de lo que es la innovación, de lo que representa la calidad en el plano educativo. Al desarrollar este aspecto dentro del segundo capítulo, enfrenté dificultades, por la visión de docente frente a grupo que aún persiste y que costosamente tuve que resolver.

---

<sup>2</sup> Poster. Op. cit. p. 11.

Algunas técnicas de la etnografía, como metodología, fueron instrumentos muy útiles para la aplicación de la propuesta; en algunos momentos la investigación acción fue la metodología utilizada, con ella obtuve la posibilidad de invitar al personal que conforma esta zona escolar a participar en la aplicación de la alternativa, siendo sobre todo la Supervisora, las directoras y educadoras encargadas con quienes mantengo mayor contacto, las más involucradas en este proceso.

La presentación de la alternativa, incluyendo los objetivos propuestos, las estrategias de acción dentro de tiempos delimitados para la aplicación de la misma se consideran dentro del siguiente capítulo. La evaluación y seguimiento, es resultado de formas que me ayudaron a buscar el impacto anhelado, que haya provocado la alternativa implementada con el personal docente frente a grupo principalmente, también con las directoras y autoridades inmediatas. Aquí incluí la inquietud compartida con otras docentes comisionadas como apoyo técnico pedagógico de otras zonas y sectores del nivel preescolar del Estado de Morelos.

Analizar objetivamente los logros y dificultades obtenidos después de la aplicación de la alternativa me llevó a proponerlo en los siguientes aspectos: el técnico-pedagógico, los recursos humanos y materiales, el organizacional y el administrativo. Ello ayudó a establecer con claridad los elementos que convergen hacia una posible delimitación del apoyo técnico pedagógico dado que carece de lineamientos y representar una alternativa para el mejoramiento de sus acciones a desarrollar dentro de su cotidianidad laboral

Dentro de las conclusiones, se vierten las posibilidades y limitaciones que se presentaron

durante la aplicación de la alternativa de innovación y después de ella, hasta el momento actual, pudiendo considerarse aportaciones personales y compete a las autoridades que ello sirva como inicio para delinear las acciones de las docentes que son comisionadas como apoyos técnico pedagógicos que laboran en el nivel Preescolar del Estado de Morelos.

Dentro de las conclusiones se incluyen sugerencias, en ellas existe una de capital importancia, que después de haber aplicado esta alternativa se hizo patente, la cual es: la necesidad urgente de coadyuvar a que la formación continua de las docentes que laboran frente a grupo se dé en mayor medida, donde la participación e interés no sólo sea por parte de este sector educativo sino de conminar a todo el nivel a ser facilitadoras del proceso de formación que tenga un carácter permanente para ir hacia una mejor y mayor calidad educativa en las aulas de los Jardines de Niños para beneficio de los pequeños, nuestros principales promotores de cambio.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO**

Al inicio del ciclo escolar 97-98 mi situación docente era incierta por la falta de un plantel, físicamente hablando, pues el lugar donde laboré en el período escolar anterior ya no estaba disponible; el patio de la casa de una señora que amablemente prestó para que lleváramos a cabo las actividades del nuevo Jardín de Niños de la colonia Las ánimas en el municipio de Temixco, con ello cambió de domicilio el plantel, provocando que las mamás ya no los inscribieran ahí, quedando mi futuro grupo conformado por un solo niño.

La Supervisora de la zona hizo la propuesta para que fuera yo quien cubriera la comisión de apoyo técnico pedagógico de la zona 026, puesto que la docente que lo hacía solicitó su cambio para regresar a trabajar frente a grupo. Acepté con ciertas resistencias y temores por desconocer lo que eran las actividades a realizar en esta novedosa comisión, aclarando que lo que me interesa de sobremanera es la cuestión pedagógica por sobre la administrativa, pues padezco de cierta "alergia" a los documentos, principalmente los que aparentan cierto absurdo en el por qué deben ser llenados y que su utilidad está fuera de mi lógica.

Basándome en la observación y comentarios de la experiencia vivida por la compañera comisionada como apoyo técnico pedagógico, pude detectar el exceso de carga administrativa, provocando una falta de tiempo y atención mayores al área técnico pedagógica. Al inicio del ciclo escolar 97-98, en la transición de mi desempeño laboral, siendo aún educadora encargada, el grupo de directoras y encargadas decidimos elaborar un escrito donde se expresaron sugerencias e inconformidades, en cuanto a:

- a) Falta de organización en la expedición y solicitud de documentación, en ocasiones con insuficiencia de tiempo.
- b) Respeto a la toma de decisiones, vgr.: a los niños de segundo grado no se les permitiría pasar al siguiente nivel (primaria) por la fecha de nacimiento, a última hora se efectuaron evaluaciones y a los que "pasaron" se les dio una constancia avalando su madurez para cursar el primer grado de primaria.
- c) Unirse, de forma optimista, al apoyo del programa de simplificación administrativa, pues observamos el gran gasto de energía, tiempo y motivación que genera el cúmulo de documentos, disminuyendo la calidad en el rubro pedagógico y de atención a los niños.
- d) Sugerir que la propuesta de temas, por ejemplo: optimismo, lealtad, fortaleza, y demás estén de acuerdo al Programa de Educación Preescolar 92 y a los intereses, necesidades y características de los niños en este nivel.

Dicho documento se leyó al personal de la zona, para hacer consenso, lográndose recabar las firmas de apoyo de casi la totalidad, la Supervisora se mantuvo al margen. Se decidió llevarlo a las autoridades, haciéndose cargo de ello el grupo directivo, pero aquí el dicho que reza "la unión hace la fuerza" vino a demostrar su fehaciente verdad, pues se comenzó con trece directoras y encargadas y no llegó al Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos por nuestras manos sino por las de la Supervisora. La respuesta de las autoridades fue: citar a reunión a los directivos de la zona, ante la Supervisora y Jefa de Sector, ahí se nos hizo una invitación a trabajar, a acatar órdenes, pues llegaban de "arriba" y eso así seguirá, señalaron los errores de redacción del escrito, sus desacuerdos, su malestar, todo ello provocó

enfriamiento y después la vida "siguió igual". Con este hecho corroboro lo que en la teoría de Tom Burns es la organización mecanicista: "...dado que la estrategia general se conoce en la cima, es muy poco probable la innovación a partir de la base..."<sup>3</sup> y es que "...las estructuras son en gran parte mecanicistas y no pueden convertirse en orgánicas por decreto..."<sup>4</sup>

Después de esta incidental propuesta y de ser la virtual apoyo técnico pedagógico, me percaté de que la selección de este personal es de la "confianza" de los directivos interesados, en algunos casos, y en otros son solución a situaciones problemáticas, ello lo ejemplifico con mi compañera que cubre la misma comisión, y que a pesar de su interés por regresar a trabajar con grupo no puede, porque por cuestiones de salud tuvo dos permisos por Acuerdo Presidencial, ubicándola en la misma zona como apoyo técnico pedagógico, pero realizando actividades eminentemente administrativas.

Las inquietudes a resolver y que no se encuentran en manual alguno, por parte de la Institución, como son la Dirección de Educación Preescolar del Distrito Federal así como el Departamento de Educación Preescolar del Estado de Morelos, son:

- ¿Cuáles son las funciones del Apoyo técnico pedagógico?
- ¿Quién las determina?
- ¿Cuál es el perfil académico o de formación de las docentes que deben cubrirlo?
- ¿A quién corresponde orientar sus acciones y delimitar sus funciones?
- ¿Cómo mejorar su desarrollo?
- ¿Quién las apoya?

Sólo he obtenido un documento que expresa parámetros claros y concretos para este personal, son los lineamientos de evaluación de Carrera Magisterial; por otro lado en mi

---

<sup>3</sup> Poster. Op. cit. p.13

búsqueda llegué a la Ciudad de México, a la Dirección de Educación Preescolar, a la Subdirección de Apoyos Académicos, obteniendo la información de que este tipo de comisiones no existe más, que no hay documentos que sirvan de marco de referencia, sólo el comentario de que aparecen en el año de 1983 y en 1996 desaparecen por falta de especificidad en las acciones, por malas interpretaciones del personal y sus autoridades, porque ni siquiera aparecen en el organigrama a nivel institucional.

Luego de esto, corroboro el principal problema: delimitar quién, qué, para qué es el apoyo técnico pedagógico, aquí, en el Estado de Morelos. Aquí logré hablar con docentes comisionadas, ellas me comentaron que sus acciones son más de tipo administrativo que pedagógico, que son colaboradoras de sus autoridades inmediatas. Dialogué con la Supervisora y con la Jefa de Sector para buscar una dirección a mis funciones coincidiendo en que las acciones que les corresponde cubrir a las apoyos técnicos pedagógicos, son las actividades que se vayan presentando y "entrarle" a todo.

Platiqué con la Jefa del Departamento de Educación Preescolar del Estado de Morelos, de manera informal, preguntándole si existía algún documento que pudiera servir como eje para realizar funciones en esta comisión y ella respondió que son actividades primordialmente de investigación y de apoyo a nuestras autoridades, no existe un manual para especificar cuál es el quehacer laboral de este tipo de personal.

A finales del mes de abril de 1998, se nos brinda la oportunidad de asistir a un taller de Creatividad, al cual nos convocó el Departamento de Educación Preescolar de Morelos a las

---

<sup>4</sup> Ibidem.



profesoras que fungimos como apoyos técnicos pedagógicos; ahí nos reunimos veinte docentes comisionadas con el cargo mencionado, aprovechando esa ocasión para proseguir con la investigación y búsqueda que aclarara mi propósito fundamental: ¿quiénes somos?, ¿para quién debemos trabajar?, ¿para el personal docente o para el personal directivo?, ¿quién nos elige y con qué bases?. Ahí obtuve una reseña de lo que sucedió en Morelos cuando surgen las docentes comisionadas como apoyos técnicos pedagógicos, planteándoles la posibilidad de conformar un nuevo rol dentro del sistema educativo, con ciertos alicientes económicos pero con un perfil académico, se necesitaba la Licenciatura para poder aspirar a ser comisionada como tal. Pero el tiempo transcurrió y se fue conformando por la costumbre e interpretación que cada quien fue dándole a estas docentes comisionadas.

En dicho grupo encontré, con sorpresa, profesoras con disposición, con grado académico superior a la Normal Básica y que compartieron la misma inquietud: delimitar las acciones y funciones en el cargo en el que nos encontramos ahora.

La alternativa de innovación, aunque parezca reiterativo, es realizar actividades que tengan la congruencia real y suficiente con el tipo de comisión que se nos ha encomendado, ser apoyo técnico pedagógico para el personal docente, fundamentalmente para las educadoras frente a grupo sin violentar o transgredir los procesos que se llevan a cabo como costumbre en la zona escolar, del Sector y del Departamento de Educación Preescolar del Estado de Morelos. Lograr la integración personal a esta nueva posibilidad educativa, descubrir lo que se encuentra establecido como "normal" para quien es apoyo técnico pedagógico, para tratar de implementar actividades de apoyo a las educadoras, educadoras encargadas, directoras,

Supervisora así como la secretaria y la compañera que cubre también el rol de apoyo, han sido parte de esta alternativa.

Considerando la complejidad que representó el cambio de perspectiva, de enfoque hacia el proceso educativo mismo, puesto que no es lo mismo el trabajo frente a un grupo de niños, que desarrollar toda una serie de actividades que se enmarcan en una compleja gestión escolar a un nivel mayor que el de una directora de plantel.

Por todo ello la implementación de esta alternativa, es totalmente innovadora para mí gracias a que mi práctica docente siempre había sido con niños, pero ello también facilitó el autoanálisis, haciéndose con base en necesidades y expectativas reales de las docentes, con ello uno de los principales compromisos contraídos tácitamente, fue el haberme involucrado con la realización de actividades dirigidas a un proceso de cambio de perspectiva que se tiene desde y hacia el apoyo técnico pedagógico. Otro compromiso adquirido fue el manejo y control del área administrativa, pero que por cuestiones personales, busqué reducir al mínimo indispensable, delegando funciones y compartiendo responsabilidades con el equipo de trabajo existente en la supervisión.

### **A) Diagnóstico**

La zona 026 del nivel Preescolar, ubicada en el municipio de Temixco, Morelos, está conformada por trece Jardines de Niños, laborando en ellos cincuenta y cinco personas que incluyen:

- Supervisora
- Dos docentes como apoyos técnicos pedagógicos.
- Secretaria
- Siete directoras
- Seis educadoras encargadas (con funciones de directoras y con grupo)
- Veintiocho educadoras frente a grupo
- Personal de apoyo: - un profesor de educación musical  
- diez asistentes de plantel.

De estos trece planteles dos cubren doble turno con diferente personal, otros dos son unitarios, cuatro bidocentes y los demás de organización completa, o sea con directora, con tres, cuatro y cinco grupos. En cuanto a las relaciones que existen entre el personal, para con la autoridad y entre sí, eran de tensión, percatándome de ello desde la perspectiva de educadora encargada que fui durante el ciclo escolar 96-97. Ahora, desde otro ángulo, como parte de la "autoridad", siendo apoyo técnico pedagógico, confirmé el tipo de relaciones, tanto personales como laborales en este grupo tan heterogéneo, donde hay preferencias y rechazos entre la autoridad y las docentes y de éstas entre sí, tomando en cuenta que *"...cualquier organización es la suma de sus partes componentes: las personas..."*<sup>5</sup>

Hago notar que mi experiencia laboral en el Estado de Morelos es a partir del ciclo escolar 96-97 hasta el momento actual, mi cambio de residencia del Distrito Federal a la

Ciudad de la eterna Primavera es por motivos personales y familiares, lo cual modificó sustancialmente mi realidad como ser humano y por supuesto en la docencia. La avidez por conocer la mecánica de trabajo, organizacional y culturalmente, todavía no ha quedado satisfecha y por lo mismo habrá dinámicas que desconozca y ciertas actividades, conductas, patrones propios de la región que me descontrolen, notando la importancia de que en *"...una situación de cambio y con variables desconocidas, exige un estudio flexible y dinámico, y aunque es necesario diseñar una estructura organizativa que de algún modo consolide las relaciones entre las personas..."*<sup>6</sup>

Por otro lado descubrí que manejamos una idiosincrasia común y esa es la del nivel preescolar: las educadoras y su visión del mundo.

La implementación del diagnóstico dio comienzos en los postrimeros días de septiembre y los inicios del mes de octubre de 1997 con la aplicación de un cuestionario al personal docente (Anexo 1) para detectar cuál es el conocimiento de las acciones del apoyo técnico pedagógico, las expectativas que se tenían acerca de la docente que ocupar el cargo, entregando treinta y dos cuestionarios de los cuales sólo regresaron a mis manos veintidós.

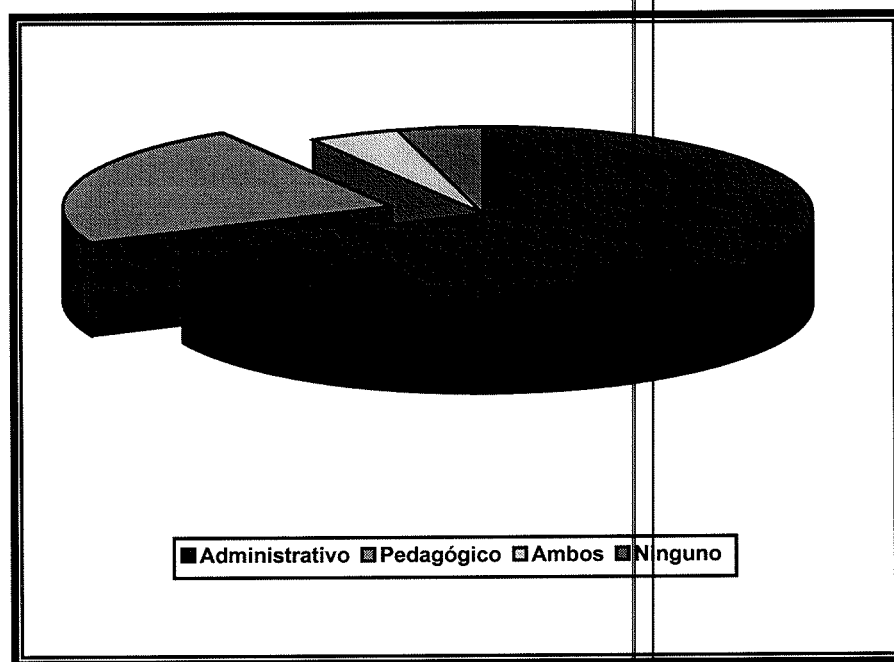
---

<sup>5</sup> Poster. Op.cit. p.13

<sup>6</sup> Ibidem.

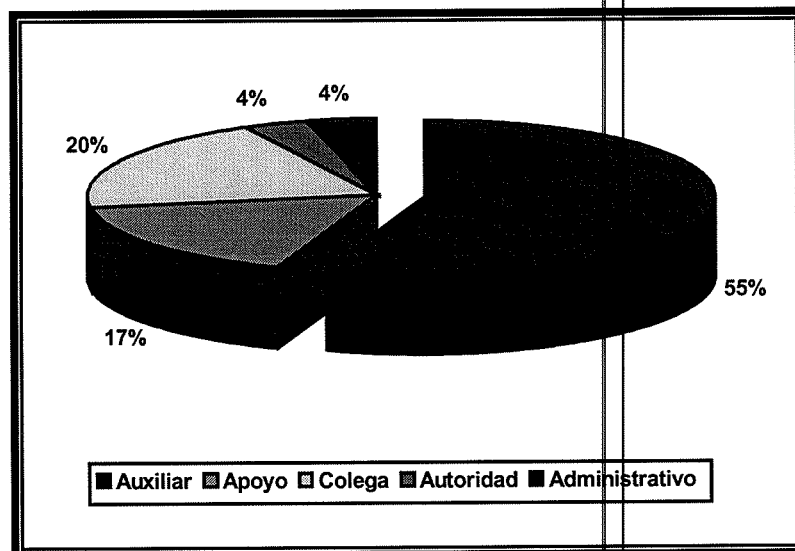
Los resultados arrojados fueron:

A la pregunta 1.- ¿Qué tipo de apoyo recibe?, el 63.6 % contestó que es administrativo; el 21.4 % que es de tipo pedagógico, otro porcentaje respondió que ambos y en igual cantidad quienes dijeron no obtener ninguno, como lo muestra la *gráfica 1*. Aquí se puede considerar que el aspecto administrativo rebasa en mucho a la cuestión pedagógica, por la misma confirmación del sistema educativo y que he venido subrayando a lo largo del texto, lo cual confirma lo que la compañera, que era apoyo técnico pedagógico, me había comentado y lo que yo había observado con anterioridad.



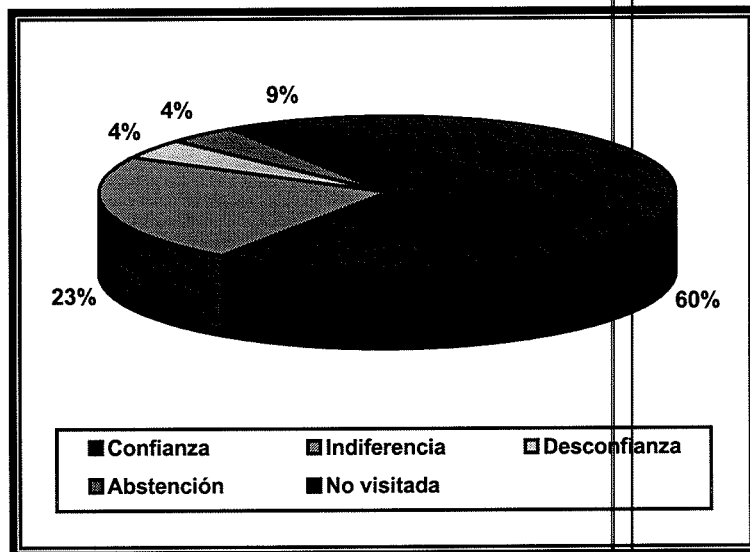
*Gráfico 1.- Tipo de apoyo recibido.*

En la pregunta 2.- ¿Cómo considera al apoyo técnico pedagógico que se encuentra en la supervisión?, las respuestas obtenidas fueron: el 59 % la consideró una auxiliar; el 18% un apoyo; el 21.4 % una colega; el 4 % una autoridad en igual medida un administrativo (ver *gráfica 2*). Con estas respuestas descubrí, que el desempeño de la anterior docente en el cargo en cuestión, y por la misma forma de realizar sus funciones marcaron lo que se asumía que era el apoyo técnico pedagógico. Siendo innovador el hecho de propiciar una nueva concepción, que procure la congruencia entre el nombre y las acciones a realizar. Ser un verdadero apoyo técnico pedagógico.



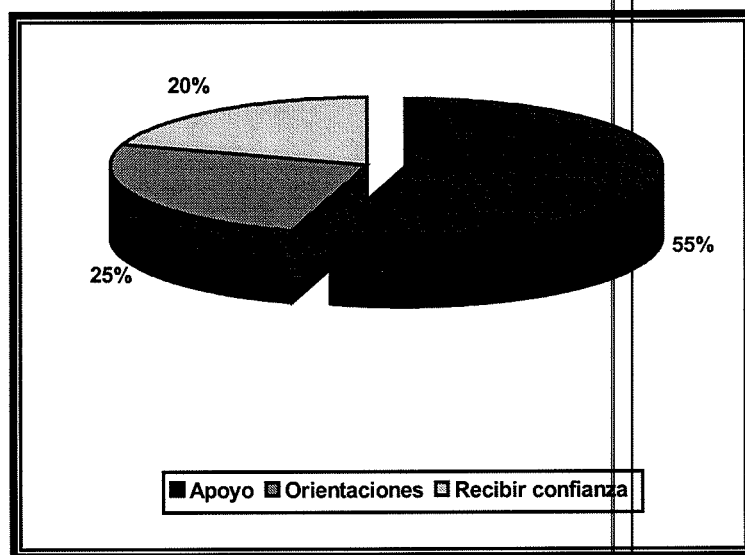
*Gráfica 2.- Imagen del apoyo técnico pedagógico*

En la pregunta 3.- ¿Qué le inspira la visita del apoyo técnico pedagógico? las respuestas fueron variadas: el 59 % afirmó sentir confianza; el 22.7 % asumió indiferencia; un 4 % desconfianza; otro 4 % se abstuvo; el 9 % respondió que no había sido visitada, como se puede observar en la *gráfica 3*. Ante esa gama de respuestas se observa el tipo de relaciones existentes entre el personal y la docente que cubrió el cargo. Ello dio la pauta para buscar un mayor acercamiento, como parte de mis funciones, hacia el personal de la zona, donde se propicie una relación más estrecha y que se vincule al apoyo como integrante de la zona escolar coparticipando en la mejoría de la calidad educativa en el aula.



Gráfica 3.- Lo que inspira la visita del apoyo técnico pedagógico

Las respuestas a la pregunta 4.- ¿Qué esperas del apoyo técnico pedagógico?, fueron; el 59 % de obtener apoyo, aunque no especificaron de qué tipo; el 27.2 % espera orientaciones, tampoco aclarando de qué tipo; el 21.4 % espera recibir confianza, como aparece en la *gráfica 4*. A pesar de que faltó especificar el apoyo que desean recibir, es claro que la mayor necesidad de obtener un beneficio para su desempeño profesional dentro de su quehacer educativo, por parte de esa docente que se cita como apoyo técnico pedagógico, está inmersa en estas respuestas, a pesar de la falta de especificidad en las acciones que realiza la misma.

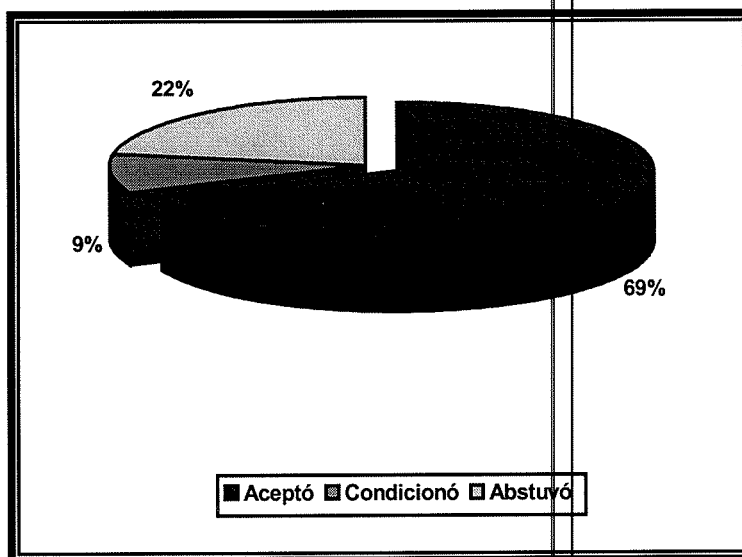


Gráfica 4.- Lo que espera del apoyo Técnico-Pedagógico



A la interrogativa 5.- ¿Qué características propones para la persona que cubra este cargo? respondieron: ser activa, tener preparación, capacidad de expresión, que inspire confianza, que sea eficiente, cordial, que apoye a educadoras, que sea capaz y otras más. Siendo un gran reto, para mí, puesto que cubrir las expectativas de estas veintidós profesoras es como querer ser el modelo ideal y tener la capacidad de brindarle a todas la manera de satisfacer su necesidad. Pero el compromiso me obliga a desempeñarme de la mejor manera, dentro de mis propias limitaciones y posibilidades, no sólo para satisfacer el gusto de cada una sino para cooperar a que exista una mayor congruencia en nuestro hacer cotidiano, dentro del papel que desarrolla cada quien.

Por último, a la pregunta 6.- ¿Aceptarías el consejo del apoyo técnico pedagógico?, las respuestas se vertieron así: el 68 % aceptó; el 9 % condicionó su sí, sin dar el por qué; el 22 % se abstuvo de contestar (ver *gráfica 5*). Como puede observarse en los porcentajes que arrojaron las respuestas de esta interrogante, hay una disposición personal de las educadoras, en su mayoría, para recibir apoyo.



Gráfica 5.- Acepta el consejo del apoyo Técnico-Pedagógico

Los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario incluyen una evaluación a la docente que cubría el cargo hasta el 15 de septiembre de 1997, pero también me brindó la oportunidad de tener ciertas bases para conocer el tipo de actividades que, por uso y costumbre de esta zona escolar, realizó la docente comisionada como apoyo técnico pedagógico y lo que esperan realice en dicha comisión. Con base en el diagnóstico obtenido de la aplicación del cuestionario analizado y a entrevistas hechas a la Supervisora de esta zona escolar, a la Jefa del Sector 04 de Preescolar así como a las docentes que ostentan el mismo tipo de comisión que yo, el resultado coincide: la falta de límites, de claridad y definición en lo que es la tarea del personal que funge como apoyo técnico pedagógico.

En las anotaciones hechas en un diario de campo, que me sirvió para registrar los sucesos que se iban presentando en lo cotidiano, la categoría que sobresale diariamente es la aprehensión y fatiga que provocó la adaptación a un rol en el que tengo hasta la fecha, que construir las propias acciones para lograr los objetivos propuestos para la alternativa de innovación y también por los compromisos adquiridos, antes citados, y conjuntamente llevar a cabo lo que se encuentra instituido. En los primeros días de la aplicación, anoté en ese diario de campo: *"...comienzo con bríos, pero después de una semana de ser apoyo técnico pedagógico, siento enorme cansancio y tensión por hacer lo que acostumbraba la compañera anterior..."* (con fecha 30 de septiembre de 1997). El 2 de octubre, después de una visita a un Jardín de Niños de la zona, anoté: "la aparente concepción que hay del apoyo técnico pedagógico, es poco clara con respecto a lo que debe hacer ésta, pues una educadora me hace el comentario de si yo voy a cubrir a otra compañera que tiene incapacidad por gravidez". Mi respuesta es que creo que no es mi función y que me disculpe, puesto que lo haría con mucho

gusto, pero estoy tratando de averiguar lo que sí son mis funciones y el tipo de actividades a desempeñar en esta comisión.

También en esos primeros días hago la solicitud para que mis compañeras participen en la aplicación de la alternativa, informándoles que mi objetivo es descubrir y mantener actividades que justifiquen el nombramiento que acepté, a lo cual ellas acceden, en su mayoría, con cierta indiferencia o apatía, ¿será la inercia cotidiana la causa de esa respuesta?

Transcurren las primeras semanas, descubriendo, y al mismo tiempo aplicando la alternativa, con un porcentaje de tiempo muy alto destinado a las tareas de índole administrativa, al reconocimiento de relaciones humanas y laborales del personal que conforma la zona, conociendo el manejo de los documentos, el llenado correcto de los mismos, la entrega en fechas específicas de la documentación recabada de todos los planteles. Cómo hacer todo ello de manera organizada, saber qué sellar y qué no, incomodarse por los cambios de formatos y por ello volverlos a elaborar, la desesperación por ser testigo partícipe de todo este tipo de obstáculos que distraen tiempos, energía, recursos humanos y materiales que NO redundan en beneficio de una mayor calidad en el aula.

Todo lo anterior representó un reto y fue motivo de aceptarlo como una meta para lograr los mejores resultados posibles, incluyendo también, el hecho de extrañar mi trabajo con los niños, al cual he estado muy ligada desde mi egreso de la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños hasta el momento en que acepté esta comisión.

En el mes de octubre, de común acuerdo con la Supervisora, comenzamos a efectuar visitas a los planteles de la zona; en algunas ocasiones sintiéndome incómoda por mi presencia

poco específica, en cuanto a si era mera acompañante, todo ello, insisto nuevamente, por la falta de claridad tanto de mis funciones así como la ubicación de este rol dentro de la jerarquización acostumbrada en esta institución escolar. En otros momentos me presenté como la nueva docente que cubre el cargo de apoyo técnico pedagógico de la zona e interactuando con el personal para conocernos.

Durante esas visitas aproveché para conocer la ubicación de los trece planteles que forman esta zona escolar, al personal docente y asistentes, la situación en la que se encuentran las aulas, la ambientación, el acomodo de los materiales, el tipo de construcción de los planteles, los espacios para efectuar las labores cotidianas, la implementación del Programa de Educación Preescolar 92, vigente a la fecha, los niños y sus características, los entornos donde se encuentran inscritos, que son comunidades muy heterogéneas, llegando a lo siguiente:

Todos los planteles cuentan con construcciones "ad hoc" para funcionar como Jardines de Niños, ninguno se encuentra en espacios adaptados.

Dos de ellos se encuentran en la colonia Alta Palmira, municipio de Temixco, con tres grupos cada uno, la comunidad es participativa y colabora muy comprometidamente con las educadoras, sobre todo en el que se encuentra en la parte alta de la colonia mencionada. En ese plantel se observa claramente lo importante de la proyección de la labor educativa hacia la comunidad donde se ubica, porque de esa forma se busca satisfacer objetivos comunes a ambas, en este caso, cubrir la educación de los niños preescolares, de la mejor manera; con un local adecuado, con espacios suficientes para desarrollar las actividades cotidianas. El compromiso de las educadoras es notable, pues comparando mi experiencia vivida en el

Distrito Federal por tantos años, me sorprende ver el ahínco con el que las educadoras se esmeran por propiciar mejorías en las condiciones físicas, tanto del plantel mismo como en los materiales necesarios para su quehacer.

El plantel que se encuentra dentro de las instalaciones del internado Palmira, está conformado por tres grupos, recordando que la estructura de las escuelas determina que haya una docente que cubra las cuestiones directivas, sea con o sin grupo, esto significa que cuando hay uno o dos grupos no habrá directora sino una educadora encargada de las funciones de organización y gestión de su centro de trabajo, así como también la atención del grupo que está en sus manos.

Retomando, este Jardín de Niños tiene una peculiar forma de desempeñarse, pues dentro de la misma instalación se encuentra la Jefatura del Sector 04 de Preescolar. Esto es importante pues en muchas ocasiones determina la forma en que se trabaja dentro del mismo y también en la proyección que tiene hacia la comunidad donde se encuentra inserto.

El personal que conforma la Jefatura de Sector es: dos docentes comisionadas como apoyos técnicos pedagógicos, un apoyo administrativo y la Jefa de Sector. El plantel cuenta con diferentes espacios donde los pequeños tienen la oportunidad de realizar diferentes actividades; tres aulas, una dirección, los baños, un patio para ceremonias y eventos, un jardín amplio con diferentes juegos. Dentro de los salones se observa una gran variedad de materiales, lo que es de suma importancia para el desarrollo de las actividades cotidianas a realizar. En cuanto a su ubicación geográfica se encuentra en los límites del municipio de Cuernavaca.

En la colonia Lomas de Guadalupe, municipio de Temixco, está ubicado otro plantel, con tres grupos; en este observé el cuidado e iniciativa por dar buen mantenimiento y enriquecer los materiales didácticos, para apoyar una docencia de calidad. Dentro de este plantel funciona también el turno vespertino con un solo grupo.

En la colonia Morelos existe otro plantel para funcionar como Jardín de Niños, en éste se atiende a dos grupos de preescolares. Es importante recalcar la colaboración tanto de los padres de familia, las autoridades municipales, como las educadoras que fueron enviadas a fundar los Jardines de Niños, para la misma existencia de éstos.

En la colonia Azteca se atiende, en cuatro grupos, a niños preescolares, éste es uno de los Jardines de Niños que tienen más grupos al igual que el que se encuentra en la colonia Lomas del Carril que está conformado por cinco grupos; ambos de organización completa y con una población infantil que rebasa los cien niños. Cada uno en diferentes comunidades, pero que tienen el apoyo y la participación comprometida de los Padres de familia, sobre todo de las madres y la participación grupal de las docentes.

Pueblo Viejo, en el municipio de Temixco, al igual que los anteriores, tiene un Jardín de Niños con dos educadoras y una asistente de plantel para atender la demanda de educación preescolar de esta comunidad, donde curiosamente el nombre es congruente con la comunidad, donde aparentemente todo es "viejo" en las calles.

Tres grupos conforman el plantel situado en la colonia Lázaro Cárdenas, dentro del municipio de Cuernavaca al igual que el ubicado en la colonia 1° de Mayo, éste unitario. Las diferencias de necesidades y de respuestas de los Padres de familia al igual que la forma en

que las educadoras se comprometen con su quehacer educativo cotidiano son tantas como centros de trabajo y con distancias diversas tanto en el plano geográfico como en su gestión escolar.

Por último el Jardín de Niños que se localiza en la colonia Los Arquillos, también en el municipio de Temixco, donde se encuentra ubicada la Supervisión 026. Conformado por dos grupos y al cual "invadimos" con toda una serie de actividades con el personal docente y directivo como son: reuniones de Consejo Técnico Consultivo de Zona, juntas de información, de organización y las pláticas y talleres que se han impartido. Todo ello afectando, en ocasiones a las actividades que desarrollan las educadoras y los pequeños preescolares.

La conformación de la Zona 026 del nivel Preescolar sigue siendo la misma, hasta este momento, pero se han construido aulas en tres Jardines de Niños, sin representar aumento de personal docente, aún.

Retomando el motivo sustancial de esta propuesta, considero oportuno señalar que existen referentes para ubicar al personal comisionado como apoyo técnico pedagógico y que se plantea por parte de la Institución en la Ley General de la Educación, en la sección dos de los Servicios educativos en el artículo 22, que reza:

"Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente. En las actividades de supervisión, las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente".(SIC).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> SEP. "Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación". México, SEP, 1993. p.99.

Visitando diferentes instancias, dentro y fuera del estado de Morelos, pude percatarme de que solamente existen, como referentes para delimitar las funciones que son el motivo de mi búsqueda, los criterios de evaluación de Carrera Magisterial, vigentes al ciclo escolar 97-98, los cuales marcan de forma concreta lo que debe llevar a cabo este personal. Ellos son:

- Planeación del trabajo
  - Detección de necesidades.
  - Programación general.
  - Realimentación permanente de la programación general.
- Desarrollo del trabajo
  - Seguimiento y evaluación.
  - Colaboración.
  - Iniciativa.
  - Habilidad para promover relaciones interpersonales armónicas.
- Participación en el organismo técnico.
  - Asistencia.
  - Puntualidad.
- Observancia de la normatividad institucional
  - Participación en reuniones del organismo técnico y otros equipos.
  - Uso de instalaciones y equipo.
- Cantidad, calidad e impacto del trabajo.
  - Cantidad de trabajo.
  - Calidad de trabajo.
  - Evaluación del impacto.

Estos criterios son, en la actualidad, los únicos referentes que son base para el desempeño de acciones y funciones del personal comisionado como apoyo técnico pedagógico, y que las autoridades lo median conforme a sus necesidades y características propias. En este caso concreto, se contó con el apoyo por parte de la Supervisora de zona para implementar un taller con el personal docente y directivo.

Por lo tanto el rol de apoyo técnico pedagógico, es delimitado principalmente por quien es la autoridad inmediata y por la necesidad propia de quien lo cubre, teniendo la oportunidad de buscar e implementar alternativas de innovación con fundamentos teóricos que a continuación se presentan.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

*"Crear una nueva cultura no significa hacer sólo individualmente descubrimientos originales, sino también, y especialmente, difundir críticamente verdades ya descubiertas, socializarlas, por así decirlo, y por lo tanto convertirlas en bases de acción vital, elementos de coordinación y de orden intelectual y social"*

*Antonio Gramsci.*

Un factor de suma importancia, podría decir que en ocasiones hasta determinante para la aplicación de la alternativa, es la formación docente propia, pues me he formado como educadora gracias al trabajo con los niños. La naturaleza inquisitiva e investigadora de los niños me ha contagiado, estando latente en mi esencia y avalando, también, la persistencia de compartir inquietudes como maestra en el aula, ayudando a no perder esa perspectiva, que es para quien es dirigido este trabajo: a la educadora, primordialmente a la labor que efectúa con los niños, dentro de su grupo, con sus colegas y hacia la comunidad donde se encuentra inserta.

Para dar un orden y congruencia a esta alternativa, considero necesario establecer ciertos conceptos; en primer lugar ¿qué es innovación?. Con base en lo que dice el Presidente de la Sociedad Española de Pedagogía, Arturo de la Orden Hoz una primera definición sería "*...los cambios de carácter interactivo y creador que constituyen el núcleo de lo que, en sentido estricto, denominamos innovación o cambio de calidad...*"<sup>8</sup>, por tanto el proyecto en sí mismo

---

<sup>8</sup> Orden Hoz, Arturo de la. "Evaluación, Innovación y Calidad Educativa" en Revista Mexicana de Pedagogía. Año VII, No. 33, 1997. p.38.

"...es siempre un devenir, es a la vez el objeto y producto del trabajo..."<sup>9</sup>. Es por ello que persigo un cambio al buscar alternativas y delimitación en las funciones y acciones que desempeñe el apoyo técnico pedagógico, ya sea en la Supervisión o en Jefaturas de Sector, para lograr la interacción que propicie un mejoramiento en la calidad de nuestro quehacer. Lo que procuro al plantear y aplicar esta alternativa, es buscar un mayor acercamiento a las acciones que se proyecten hacia el mejoramiento de calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje dentro del aula. Entendiendo por esa calidad como *"...un conjunto de relaciones de coherencia entre los componentes de la educación concebida como un sistema..."*<sup>10</sup>

#### **A) La Gestión escolar**

Como primer acercamiento a la teoría, tomé como punto de partida la concepción de Leonor E: Pastrana Flores, para quien es necesario *"...concebir a la gestión como constituida por la urdimbre organizacional y la función directiva del plantel, al mismo tiempo que vehículo de la política educativa en su expresión cotidiana, por todo ello, lugar de encuentro de múltiples determinaciones (estructurales y del sistema educativo) y de condiciones concretas de realización..."*<sup>11</sup>. La diferencia, en este caso concreto, es la complejidad de la función directiva que existe en una zona escolar, pues en ella se encuentran inmersos trece centros educativos y por lo tanto la multidimensionalidad de la gestión escolar varía en grados y en su manera de realizarla.

---

<sup>9</sup> Alanís Huerta, Antonio. "Formación de formadores. Fundamento para el desarrollo de la investigación y la docencia". Edit. Trillas, México, 1993, Pp.14-16.

<sup>10</sup> Orden Hoz. Op. cit. p.38.

<sup>11</sup> Pastrana Flores, Leonor E. "Organización, dirección y gestión en la escuela primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica". Tesis DIE 24, México, D.F., 1996, p.1.

Por lo mismo, el término "...gestión sugiere inmediatamente <<actuación>>, tiene siempre una dimensión dinámica y además necesita ser acompañado de un referente, de una especificación que lo complemente..."<sup>12</sup>, por lo que la aplicación de esta alternativa de innovación es precisamente la búsqueda de intersecciones e interacciones con las autoridades educativas, el personal docente, la proyección de todos estos integrantes a las comunidades donde desarrollan su actividad profesional, observando y participando de manera activa, porque cada centro de trabajo es un microcosmos con una identidad y una estructura propia, en donde "...todos los miembros de la comunidad educativa, pueden y deben intervenir en la gestión del centro..."<sup>13</sup>

Con este planteamiento nuevamente cuestiono el rol de apoyo técnico pedagógico dentro de estas complejas estructuras ¿Cuál es? Porque si la preocupación de ser copartícipe y colaboradora para resolver cierto tipo de problemas, la limitación es tan intangible que hasta dónde se puede involucrar y sugerir soluciones viables, que coadyuven a la obtención de mejores y mayores resultados tanto en el aula como fuera de ella y en donde cada quien realice su actividad profesional de forma óptima.

La poca claridad, muy recurrente en este trabajo, no ayuda a "...definir funciones, zonas de competencia y <<áreas de libertad>> de los estamentos que intervienen en una gestión participativa (que) contribuirá a evitar malentendidos, actuaciones contradictorias y conflictos..."<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Antúnez, Serafin. "Hacia una gestión autónoma del centro escolar" en "La gestión y las relaciones del colectivo escolar". Antología complementaria UPN, México, 1º edición, 1997, Pp.17-23.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem.

Lo expresado con anterioridad lleva, nuevamente, a buscar concepciones acerca de la gestión escolar, considerándola como *"...la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos educativos..."*<sup>15</sup>. Llegando a la conclusión de que la gestión escolar es un tema muy reciente, como temática de estudio y de investigación, donde su complejidad brinda posibilidades de innovar, porque si se entiende como *"...la estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas vigentes..."*<sup>16</sup>. Recordando que como parte de una institución existen limitantes propias de ella que en muchas ocasiones retardan el impacto en la calidad de la enseñanza, sobre todo por cuestiones de tipo administrativo.

### **B) Organización**

A lo largo de dos ciclos escolares, en los cuales he sido comisionada como apoyo técnico pedagógico, he observado y participado en una cultura diferente a la que vive una educadora frente a grupo, pues ella tiene un perfil claro y determinado, el desempeño de sus funciones es definido desde su preparación académica y prosigue en su trabajo con los niños. También es diferente a la que desarrolla una directora, puesto que ella, a pesar de no tener una formación previa como tal, cuenta con manuales que delimitan funciones y acciones dentro de un plantel educativo; y, por último es diferente a la que desempeña una Supervisora, quien también se

---

<sup>15</sup> Pacheco, Teresa, et. al. "La gestión pedagógica de la organización institucional de la educación" en Revista de la Educación Superior. ANUIES, No. 78, Vol. XX, No. 2, México, 1991, p.127.

<sup>16</sup> Ibidem.

apoya en un manual para tal cargo, en el que se plantea la serie de actividades y funciones que debe realizar como autoridad y el por qué de su existencia, ante todo esto *"...la disposición operativa de las condiciones (materiales e institucionales) del trabajo docente crea la dimensión organizacional que a nivel cotidiano es el continente histórico de la docencia..."*<sup>17</sup>.

Siendo así, cada una de las integrantes dentro de esta institución que es la Educación Preescolar, se ubican en esa organización que *"...difícilmente puede ser captada por un enfoque sistémico formulista, ya que su realidad interna es más compleja y menos racional que lo que hace suponer la teoría ortodoxa. También es patente que no podemos explicar una organización como una entidad abstraída de los procesos sociales globales..."*<sup>18</sup>

Cada docente, dentro de esa organización, cubre un rol específico, concreto, pero la comisionada como apoyo técnico pedagógico carece de esa característica, tiene ventajas y desventajas en el trabajo a realizar. Porque no representa a un centro educativo en particular, pero tiene cierta injerencia en los sucesos de todos los Jardines de Niños que conforman la zona escolar e *"...involucra simultánea y proporcionalmente a las dimensiones política, administrativa y organizacional en el plano cotidiano para poner en acto la prestación del servicio educativo..."*<sup>19</sup>.

En el devenir cotidiano dentro de las funciones directivas, no sólo las que corresponden a las directoras de los planteles, sino a toda la diversidad de cargos jerárquicos, son quienes

---

<sup>17</sup> Pastrana. Op. cit. p. 12.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. "Relaciones entre dominios" en "La gestión y las relaciones en el colectivo escolar". Antología complementaria, UPN, México, 1997. p.25.

posibilitan o limitan la manera en que se resolverán los problemas, se plantearán soluciones, se ejercerá la autoridad, se evaluarán los hechos para proseguir de mejor forma, por el sendero en el que nos encontremos, dentro del quehacer educativo. Pero tal pareciera que existe un divorcio entre la docente que labora en el aula y el personal directivo como si *"...los asuntos propios de los profesores son los didácticos y la organización del conjunto suele quedar para las burocracias y para las decisiones políticas..."*<sup>20</sup>.

Proponer un enfoque mecanicista de la organización es limitar las posibilidades de innovación y búsqueda de mejorar la calidad en el acto educativo, a pesar de que la institución en la que se encuentra inserta la zona 026 se delinea por una estructura jerárquica vertical. A pesar de que *"...en la educación, las organizaciones se han desarrollado tradicionalmente para facilitar la estrecha supervisión del personal de los niveles inferiores. Tales organizaciones tienden a ser marcadamente piramidales, con pocas responsabilidades delegadas y un fuerte control central..."*<sup>21</sup>.

Esta es la realidad vigente y por lo mismo la búsqueda de una teoría de la organización que sea congruente con la alternativa de innovación en cuestión es la que propone la teoría de los sistemas sociales, donde lo más importante es *"...la interacción dinámica de personas con diferentes modos psicológicos de ser, dentro del marco organizacional..."*<sup>22</sup>, y con el enfoque de esta el siguiente elemento teórico, es el análisis del rol.

---

<sup>20</sup> UPN. "Escuela, comunidad y cultura local en...". Antología básica UPN, México, 1995, p. 129.

<sup>21</sup> Owens, Robert. "Organizaciones complejas y burocracias" en "Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar". Antología básica UPN, México, 1995, p. 70.

<sup>22</sup> Owens, Robert. "Relaciones interpersonales y conductas organizacionales" en "Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar". Antología básica UPN, México, 1995, p. 80.

### **C) Un rol en construcción**

Concretamente, al desempeñar la comisión de apoyo técnico pedagógico, ha sido complicado asumir dicho rol, entendiéndolo "*...como una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización...*"<sup>23</sup>, pero que por la poca claridad y gran confusión que existe, no he sido la única en haberme percatado de ello, sino que es parte de quienes somos comisionadas como apoyo técnico pedagógico.

La preocupación por tratar de resolver esta crisis existencial profesional y la inmensa necesidad de encontrar una identidad en el desempeño de este cargo dentro del marasmo de situaciones educacionales, porque "*...un rol no se constituye de manera instantánea y cuando lo hace no es de una vez y para siempre. En una organización hay alguien que adjudica un rol y alguien que lo asume, y los mecanismos de asunción y adjudicación son determinantes de un proceso a lo largo del cual el rol no sólo se establece sino que además va cambiando con el tiempo...*"<sup>24</sup>.

El problema es que el rol que decidí asumir se alberga en la incertidumbre no de la asunción sino del establecimiento de funciones como verdadero apoyo técnico pedagógico para cubrir necesidades de esa índole hacia el personal docente.

Insisto en la importancia de dar claridad al rol que ocupa el apoyo técnico pedagógico, porque es necesario "*...señalar que el concepto de rol permite dar cuenta de un proceso de*

---

<sup>23</sup> Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. Op. cit. p. 42.

<sup>24</sup> Ibidem.

*búsqueda, de congruencia entre relaciones y propósitos...*"<sup>25</sup>, lo cual es el leit motiv de este proyecto. Partiendo de esta concepción la búsqueda y encuentro coherente se ha dado a través de la participación como organizadora y coordinadora de múltiples acciones encaminadas a transformar, lo que por uso y costumbre consiste en realizar, eminentemente, cuestiones de índole administrativa.

Al ubicar este rol dentro de una organización y analizar la situación en este contexto real, puedo aseverar que *"...si un miembro de la organización es reemplazado, se espera que el miembro recién reclutado asuma el rol dejado libre y desempeñe, en lo esencial, las mismas relaciones de trabajo que su predecesor..."*<sup>26</sup>, por lo que la alternativa de innovación es precisamente cambiar las actividades de mi predecesora, que eran sustancialmente administrativas, por realizar acciones, fundamentalmente técnicas pedagógicas con el personal docente. Considero a este respecto que *"..los procesos de capacitación ponen en movimiento, los recursos, habilitan a las personas para desarrollar la potencialidad creadora de organización en una transformadora práctica de su realidad..."*<sup>27</sup>.

#### **D) El colectivo escolar**

La necesidad de una formación continua de las docentes, a pesar de que no es *"...la única variable que puede intervenir en la calidad de la educación, pero que innegablemente es un*

---

<sup>25</sup> Pastrana, Flores. Op. cit. p. 18.

<sup>26</sup> Owens, Robert. Op. cit. p. 59.

<sup>27</sup> Fernández, Lidia. "Componentes consecutivos en las instituciones educativas" en "La gestión y las relaciones en el colectivo escolar". UPN, México, 1997, p. 43.



*aspecto central...*"<sup>28</sup>, es el motivo principal de esta alternativa, porque es a quienes se les debe brindar mayor apoyo técnico pedagógico para optimizar su trabajo con los niños y para obtener una mayor "*...claridad en cuanto al respeto por la finalidad y por los destinatarios de nuestro trabajo educativo...*"<sup>29</sup>.

La participación de las docentes en la formación continua propia se limita, por otro lado, en muchas ocasiones a la necesidad de acceder o promoverse dentro de carrera magisterial, recordando que es un sistema de promoción horizontal, pero que no por ello redundará en beneficio de su quehacer docente.

La experiencia acumulada por las maestras, los saberes propios de cada una, la interacción que se propicia en talleres, cursos, juntas de Consejo Técnico Consultivo; son situaciones que ayudan a descubrir que quien puede ser la mejor de las maestras para las maestras es otra maestra, en algunos aspectos, sobre todo en la formulación de consejos y sugerencias a problemáticas que se presentan en el aula, en el centro de trabajo con compañeras y padres de familia, porque "*...parte del análisis de la realidad concreta de las personas: establece relaciones horizontales de comunicación a través de mecanismos democráticos de la división del trabajo; impulsa procesos de aprendizaje colectivos a partir*

---

<sup>28</sup> Fierro, Cecilia y Rosas, Lesvia. "Hacia la construcción de un programa de formación de maestros en ejercicio" en "Revista latinoamericana de estudios educativos". Vol. XVIII, No. 3-4, México, 1998, p. 99.

<sup>29</sup> Freire, Paulo. "Carta a una joven nación" en "Corrientes pedagógicas contemporáneas". Antología básica UPN, México, 1995, p. 107.

*de prácticas grupales; se propone la transformación de la realidad teniendo como último objetivo el beneficio de la colectividad..."<sup>30</sup>.*

Es por ello que si se implementan de forma colegiada las reuniones técnico-pedagógicas así como las de Consejos Técnicos Consultivos, hay mayor posibilidad de resolver, de mejor manera, las problemáticas existentes en cada plantel, porque se *"...afirma que la colaboración y la colegialidad hacen que el desarrollo del profesorado trascienda la reflexión personal e idiosincrásica, y la dependencia de expertos externos, hasta un punto en el que los docentes puedan aprender unos de otros, poner en común su pericia y desarrollarla juntos..."<sup>31</sup>.*

En la medida que el personal se involucra en integrar a su práctica cotidiana el aspecto teórico que la sustenta es el eslabón que une lo anterior con la metodología.

### **E) Metodología**

En cuanto a la metodología empleada en este trabajo, se utilizó en primer lugar *"...la etnografía como procedimiento de investigación (que) no requiere la definición inicial de un modelo teórico acabado que funcione como marco... dado el estrecho vínculo entre observación y análisis, las categorías teóricas de diferentes niveles se van construyendo en el proceso de la investigación etnográfica..."<sup>32</sup>.* De ahí que se recurre a elementos etnográficos en este proyecto, tales como: el diario de campo, la descripción de los elementos incluidos en el mismo, la observación de hechos, tipos de relaciones, costumbres, variedad de

---

<sup>30</sup> Gajardo, Marcela. "Investigación participativa, propuestas y proyectos" en "Revista Latinoamericana de estudios educativos". Vol. XIII, No. 1, México, 1983, p. 73.

<sup>31</sup> Hargreaves, Andy. "Profesorado, cultura y postmodernidad". Ediciones Morata, Madrid, 1996, p. 210.

comunidades, etc.; como observadora participante, pues a medida que observaba los hechos también se esperaba una respuesta como integrante de la zona escolar. Porque con la etnografía se obtiene una *"...perspectiva más amplia para comprender los criterios por los cuales habrá de juzgarse la verdad de cualquiera de sus investigaciones..."*<sup>33</sup>.

Con respecto a la situación que se plasma en el contenido de este texto, hay coincidencia con lo que plantea Pollard: *"...Descubrí que a menudo el proceso de investigación en calidad de participante pleno era agotador, frustrante y difícil, y que, sin embargo era fascinante y muy útil para identificar modelos en los datos y para intentar, paso a paso y no sin vacilaciones, construir una comprensión más profunda de los acontecimientos y relaciones sociales en los que participaba diariamente..."*<sup>34</sup>.

Otro enfoque metodológico adoptado para implementar la alternativa, fue el hecho de invitar a todo el personal docente, directivo y no, a participar y a involucrarse con propuestas de soluciones viables para las problemáticas dentro de sus centros de trabajo, con su colaboración e intervención más activa en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo, todo ello fundamentado en la investigación acción, siendo el propósito sustancial el propiciar el mejoramiento de la práctica en lugar de generar únicamente conocimientos, puesto que *"...la*

---

<sup>32</sup> Ezpeleta, Justa. "La institución entra en escena" en "Sobre las funciones del consejo técnico, eficacia pedagógica y estructura de poder en escuela primaria". DIE/CINVESTAV, México, 1991, Pp. 1-11.

<sup>33</sup> Woods, Peter. "La etnografía y el maestro" en "Análisis de la práctica docente propia". Antología básica, UPN. México, 1994, p. 55.

<sup>34</sup> Woods. Op. cit. p.57

*producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él..."<sup>35</sup>.*

A través del ejercicio de ir de la práctica a la investigación y viceversa, se da en cierta medida la solución a la cuestión de la relación entre la teoría y la práctica, por ello "*...la investigación acción integra enseñanza y desarrollo del currículum y evaluación, investigación y reflexión filosófica en una concepción unificada de práctica reflexiva educativa...*"<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Elliot, John. "El cambio educativo desde la investigación acción" en "Investigación de la práctica docente propia". Antología básica UNP, México, 1995, p. 337.

<sup>36</sup> Elliot, John. Op. cit. p. 39.

## CAPÍTULO III

### ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN

La insistencia en el desarrollo del presente texto ha sido la falta de especificidad en lo que puede ser-hacer una profesora a la que se le ha encomendado la tarea de fungir como comisionada apoyo técnico pedagógico, y en este caso concreto, en la Supervisión 026, ubicada en Temixco, Morelos. Por lo mismo lo innovador de este proyecto fue, y es aún, crear una delimitación del rol a través de procesos y de las *"...distintas funciones o cargos en una organización (que ) conllevan, tanto por parte del titular como por los circunstantes, ciertas expectativas de conducta de los mismos. Estas expectativas definen por lo general el rol, junto con otras adicionales de que el individuo demostrará parte de su personal idiosincrasia en su conducta dentro del rol..."*<sup>37</sup>.

#### **A) Objetivos y estrategias**

Considerando la implementación de la alternativa como parte de un enorme engranaje y dentro de un proceso complejo en la institución educativa que es en sí la zona escolar, los objetivos planteados, tendieron más hacia procesos que a productos acabados, siendo los siguientes:

- Conquistar y mantener las funciones de apoyo técnico pedagógico en este contexto educativo.
- Ser copartícipe de la optimización del trabajo con, por y para los niños.
- Visitar los Jardines de Niños detectando las necesidades de apoyo y coadyuvar a un mejoramiento del proceso educativo.

---

<sup>37</sup> Druckers, Peter. "La organización basada en la información" en "Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar". Antología básica UPN, México, 1995. Pp. 73-75.

- Vincular el trabajo propio de la Supervisión con el del apoyo técnico pedagógico para complementar acciones y evitar duplicar o confundir funciones.

Los objetivos anteriores fueron pensados como acciones más que como conductas observables, que en esta circunstancia no nos pueden servir de mucho, sobre todo porque el compromiso personal laboral ha persistido por más de dos ciclos escolares. Y todavía hay validez de estos objetivos en mi desempeño profesional actual.

Con los objetivos planteados, se propusieron una serie de estrategias que a continuación se presentan en un esquema general donde se clarifican los objetivos, las estrategias de acciones, los tiempos de realización y la evaluación-seguimiento de los mismos.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE ACCIONES	CALENDARIZACIÓN	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
Conquistar y mantener las funciones del apoyo técnico pedagógico dentro de la zona	Realizar una investigación, tanto con el personal docente como con las diferentes autoridades, acerca de las funciones del apoyo técnico pedagógico. Llevar a cabo acciones congruentes al tipo comisión, apoyo al personal en el aspecto técnico pedagógico.	Septiembre (últimos días) Octubre	Aplicación de cuestionarios. Entrevistas y apoyo en documentación.
Ser copartícipe de la optimización del trabajo con, por y para los niños.	Elaborar un concentrado de necesidades del personal, con base en los instrumentos utilizados. Realizar actividades musicales con los niños y el personal docente.	Noviembre. Diciembre.	Efectuar talleres de actividades musicales.
Visitas a los jardines de niños de la zona escolar.	Conocimiento de los planteles y el personal docente.	Octubre. Noviembre	Conocimiento de los diferentes planteles y su contexto.
Vincular trabajo de la Supervisora y el apoyo técnico pedagógico.	Llegar a acuerdos sobre las acciones a realizar con la Supervisora.	Septiembre a fin de curso.	Entrevista con la Supervisora, aplicación de cuestionario. Diario de campo.

Evaluando las estrategias de acción, enmarcadas por objetivos, por un tiempo predeterminado y con parámetros para evaluarlas, puedo aseverar que:

La realización de una investigación para delimitar las funciones del apoyo técnico pedagógico, trascendió hasta la Dirección de Educación Preescolar ubicada en el Distrito Federal, porque es sabido que a pesar del proceso de descentralización educativa, aún hay un centralismo para cierta dependencia que nos une a esa Dirección como nivel educativo. También llegó más allá de los límites de esta zona escolar, pues cuestioné a varias compañeras que fungen un rol similar al que yo cubro y que es el motivo de esta alternativa. También se aplicó el cuestionario que ya mencioné en el primer capítulo, el cual sirvió como diagnóstico para la alternativa implementada. Los objetivos, hasta el momento, se muestran poco firmes, porque conquistar y mantener funciones fuera de una normatividad previa son más difíciles de prevalecer, pero aún así se persiste en ello.

Realizar una detección de necesidades del personal docente y directivo, es una actividad que ahora ha cobrado suma importancia, el motivo es que se encuentra como criterio de evaluación para el sistema de Carrera Magisterial, aunque cuando se implementó esta alternativa no existía tal requisito y sirvió como fundamento para programar, por lo menos, un taller de actividades musicales con la asistencia del personal docente y directivo de forma totalmente voluntaria, obteniendo resultados que más adelante señalaré.

Vincular el trabajo de la Supervisora y la comisionada como apoyo técnico pedagógico, en este caso, se ha extendido a la otra docente que también se encuentra con la misma comisión y con la secretaria, conformando un equipo de trabajo que operativamente ha

mejorado el funcionamiento de la supervisión, y propiciando otro tipo de actividades. Por ejemplo: revisar la documentación, la entrega oportuna de la misma, la realización de un taller para el personal docente, en el cual está involucrada la Supervisora y las dos docentes comisionadas como apoyo técnico pedagógico.

### **B) Evaluación y seguimiento**

La aplicación de un cuestionario inicial al igual que la revisión y sistematización de datos obtenidos en el documento Proyecto Anual de Trabajo de educadoras y directoras, así como la realización de entrevistas con diferentes autoridades, son los elementos tomados en cuenta para una evaluación diagnóstica. Con base en ello se realizó un cronograma de actividades técnico pedagógicas de apoyo al personal docente, donde se buscó dar mayor tiempo y atención, pero por cuestiones organizacionales del sistema educativo fueron aplazadas por otras de tipo administrativo.

No es mi afán "*...la obsesión por valorar la educación sólo a través de sus resultados inmediatos (porque) impide estudiar aquellos efectos educativos que más profundamente arraigan en los sujetos...*"<sup>38</sup>, y por lo mismo dar seguimiento y hacer una evaluación continua dentro de esta alternativa fue complejo, a pesar de buscar datos objetivos que se pudieran obtener con la aplicación de cuestionarios, entrevistas, anotaciones en un diario de campo, porque resultaría ambicioso y prematuro esperar productos de procesos que todavía están en construcción. Por otro lado el impacto provocado con las actividades implementadas, sobre

---

<sup>38</sup> Gerson, Boris. "Observación, participación y diario de campo en el trabajo docente" en "Aplicación de la alternativa". Antología básica UPN, México, 1997. Pp. 3-27.



todo el taller, lo detecté por la misma petición que han hecho las educadoras para que el mismo continúe, para seguir con las visitas a centros culturales, con petición de documentos que comparto con ellas en las reuniones, etc.

Dentro de este apartado es necesario expresar lo difícil que es buscar elementos que posibiliten la evaluación de la problemática existente en el campo de la gestión escolar, ubicando los procesos extra aula que no son tan explorados como los que se dan dentro de ella. El diario de campo me ayudó a mantener una claridad en el objetivo primordial, el de conocer y conquistar las funciones de apoyo técnico pedagógico, puesto que me sirvió como terapia, porque en él hice anotaciones expresando mis angustias, molestias desconciertos, aprehensión al transcurrir los días "*...el trabajo de hoy fue administrativo el noventa por ciento, recoger documentación, revisar qué falta (8 de octubre de 1997), ...sigo cuestionando lo que debo hacer y no hago por falta de tiempo...(21 de octubre de 1997), ... se me dificulta organizar nuestro trabajo, adaptarme a la documentación, a organizar y ordenar mis ideas y hacia a dónde voy...(24de octubre de 1997)*", y así por el estilo realicé anotaciones que de alguna forma me sirvieron como referencias a lo que se acostumbraba hacer como función propia del apoyo técnico pedagógico.

Por otro lado, la respuesta del personal, sobre todo el directivo, sirvió como parámetro para medir la respuesta a sus expectativas con respecto a las funciones del rol que desempeñé, pero a pesar de los esfuerzos por aclararlas, en ocasiones el comentario era que debía orientarlas más en cuestiones administrativas. Por ello la insistencia en que el problema no está en asumir este rol sino en la manera en que se adjudica y en la ambigüedad latente en su existencia misma.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Considero necesario estructurar el análisis del proyecto aplicado, en aspectos, para clarificar los alcances y limitantes en cada uno, los cuales son:

- A) Técnico- Pedagógico.
- B) Administrativo.
- C) Recursos: materiales y humanos.
- D) Organizaciones.

#### *A) Aspecto Técnico-pedagógico*

##### **a) Logros obtenidos**

Asistencia del personal a un taller de actividades musicales en el mes de noviembre, los días miércoles siendo el primer intento de realización de actividades de apoyo, el cual fue aprobado por la Supervisora, quien lo promovió en reuniones técnicas con directoras y educadoras encargadas, para hacerlo extensivo a todo el personal.

La asistencia en la primer sesión fue de ocho maestras, ahí observé la disposición e interés genuino del personal para obtener mayores elementos y proyectarlos en su labor cotidiana con los niños. En las siguientes sesiones la asistencia fue de diez maestras, durante esas sesiones aproveché el afán por intercambiar experiencias, conocimientos y formas de realizar las actividades en su grupo. Dándose en el desarrollo de cada sesión elementos teóricos musicales a través de actividades propias para los niños, tales como: el ritmo, el acento, el pulso, en las canciones propias para preescolares. Movimientos corporales con diferentes velocidades. La participación de las asistentes a este taller fue variada, desde la

resistencia a realizar las actividades hasta la propuesta de algunas de ellas a hacerlas de diferente manera. El taller motivó a la Supervisora a que ese espacio fuera utilizado para retomar la metodología del Programa de Educación Preescolar y así coadyuvar a una mejor operativización del mismo por las educadoras en su quehacer cotidiano.

Asistí a juntas de Consejo Técnico Consultivo en dos planteles, en donde el tema fue elegido por las directoras y se centró en los criterios de evaluación de Carrera Magisterial. Ahí recalqué mi presencia como colaboradora y apoyo hacia el personal. En el que se efectuó a nivel de zona propuse la lectura y análisis de un artículo que presentaba la interpretación del trabajo por proyectos en Preescolar. La Supervisora aceptó y se realizó presidiendo ella, quien leyó el artículo ante las asistentes, al finalizar se trató de evaluar las dificultades y logros en cada centro de trabajo con respecto al tema mencionado. La participación de las integrantes fue mas bien pasiva, posiblemente por la misma dinámica que se manejó desde el inicio de la misma reunión, mi intervención fue la de tratar de apoyar la información dada y midiéndome para no alterar los rangos jerárquicos y respetando las formas en que se hacen estas actividades en este Estado. Con respecto a la Jefa de Sector, externó el interés por inclinarnos a buscar alternativas para llevar a cabo actividades que optimicen los resultados con los niños a través de un apoyo brindado al personal docente en este rubro.

Diversas actividades planeadas conforme a las necesidades plasmadas por el personal docente, tales como: realización de un taller de ciencias, asistencia a varios centros culturales (sólo se alcanzó a realizar la visita al Centro Cultural Infantil "La Vecindad"), secuencia de los miércoles de taller. La asistencia a los Consejos Técnico Consultivos de escuela, zona y sector, se modificó, nuevamente por la carga administrativa, por la falta de autonomía

para programar actividades y que ello se respete. Se solicitó la colaboración a las docentes comisionadas como apoyos técnico pedagógicos del Sector 04, a las Supervisoras del mismo Sector y a la Jefa del Sector, para la elaboración de una propuesta para un curso que se dirigiera a las docentes del nivel preescolar del Estado de Morelos, sin considerarse los tiempos mínimos necesarios para un trabajo de calidad y seriedad.

#### **b) Dificultades enfrentadas**

La organización de tiempos, de centros de reunión, la realización de actividades y documentación establecidas afectó la calendarización. Por ejemplo: en el mes de diciembre se tuvo que suspender el miércoles de taller por el exceso de trabajo típico en esa época del año; el cambio de centro de reunión en una sesión y haber tenido que ir a cobrar provocó una sesión suspendida. La disposición de las educadoras es otro factor que determina la cantidad de las asistentes, siendo ésta y la participación, los principales parámetros para reconocer un verdadero impacto. Fue un logro la asistencia de diez educadoras, pero es un reto alcanzar una mayor respuesta de la generalidad, recordando que son cuarenta y un educadoras frente a grupo, aproximadamente, a que se involucren en este proceso de formación continua, independientemente de los cursos impartidos por el Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos o con relación a Carrera Magisterial.

Otra dificultad afrontada fue encontrar una postura definida para no afectar el rango de la Supervisora, quien dio el apoyo para aplicar esta alternativa, pero que por la naturaleza de mi comisión, nebulosidad previamente expresada, me conduce a respetar la autoridad, a proponer sin afectarla y a llevar a la práctica sin que se considere agresión o prepotencia, sino por el

contrario hacer sentir que mi participación es complemento a lo que ella realiza y tiene a bien desempeñar dentro de sus funciones, porque *"...la reciprocidad, el equilibrio entre las necesidades que surgen de la organización formal e informal..., la adaptabilidad, la capacidad de la organización para responder a las presiones del cambio..."*<sup>39</sup>, no deben transgredir ni las funciones que se venían dando de forma instituida, ni proponer de forma agresiva lo que se plantea para llegar a acciones instituyentes que generen cambios en la visión del apoyo técnico pedagógico y de sus propias acciones dentro de este contexto escolar, incluido en la jerarquización del personal que integra la zona escolar.

### ***B) Administrativo***

El mayor desgaste y obstáculo, subrayadamente de forma personal, es el tiempo, atención, energía, recurso (humano y financiero) que se dedican a este aspecto, considerando que *"...en el sistema educativo, entre tanto la política vigente sigue atada a la concepción tradicional: las reglas de organización son entendidas como materia exclusivamente administrativa separada de la materia técnico-pedagógica, que sólo refiere al trabajo de enseñanza en el aula..."*<sup>40</sup>. A pesar de ello, es una de las actividades a las cuales he tenido que involucrarme y buscar estrategias que redunden en eficiencia y operatividad para así obtener los mejores resultados.

---

<sup>39</sup> Owens, Roberts. Op. cit. p. 69

<sup>40</sup> Ezpeleta, Justa. Op. cit. p. 10

### **a) Logros obtenidos**

Procurar que la entrega de documentación se haga en los tiempos solicitados por la autoridad inmediata superior, en este caso a la Jefatura de Sector. Tratar de ser clara y concreta en lo que se pide, en la forma de llenado y fecha de entrega, lo cual no es independiente a todo el aparato administrativo. A pesar de ello no dejan de existir el "es para hoy", "el formato no es el mismo, vuélvano a hacer", "ahora no son cuatro copias sino tantas más o menos", etc. Solicitar a las directoras y educadoras encargadas su colaboración de la forma más amable y humana, para realizar una entrega correcta y puntual de los documentos; para ello implementé un listado con los nombres de los planteles y la documentación que se requiere para una fecha específica, en un pizarrón bastante visible para que ellas tomen las medidas pertinentes para su elaboración y entrega; como resultado hemos hecho entrega de documentación a tiempo, aunque siempre existe el retraso por parte de alguna de las directoras o educadoras encargadas, por falta de comunicación, carga excesiva de trabajo (sobre todo las educadoras encargadas que atienden grupo y llevan la carga administrativa), enfermedades, por gozar de permisos económicos, etc. La causalidad del retraso en la entrega es múltiple, como puede leerse, y baja por orden jerárquico, no dando los lapsos indispensables para una entrega veraz y oportuna, por un lado y por el otro por las ya expuestas por parte del personal docente y directivo de cada centro de trabajo incluido en esta zona escolar.

### **b) Dificultades enfrentadas**

El aparato administrativo trasciende a las posibilidades propias de atender los otros aspectos, pues en muchos casos delimita los tiempos y coarta el tipo de trabajo y hasta las propias relaciones laborales y humanas, constatando que "*...la dinámica institucional*

*consolidada en las escuelas (en este caso zona escolar) ha tendido - en beneficio de actividades burocráticas, organizativas, operativas - a debilitar el peso del quehacer técnico pedagógico y más bien lo ha desplazado hacia un segundo plano..."*<sup>41</sup>. Tal parece que la simplificación administrativa, sobre todo en el sector educativo, se ve anulada, por más que el interés y necesidad urgente demuestre una verdadera aplicación de la reducción en la carga administrativa.

En el diario de campo, remarqué constantemente esta limitante; el tiempo y excesiva carga de documentación, el desgaste personal ha sido enorme por las propias resistencias y por lo absurdo e incongruente de las órdenes que se dan en ocasiones.

### **C) Recursos**

#### **a) Materiales y financieros**

Bajo este rubro las limitantes son mayores que los alcances, puesto que no había un ingreso para cubrir las necesidades de la supervisión, esto es en copias, papeles diversos para actividades de la zona, pegamento, reparación de las herramientas de trabajo (máquina de escribir, sumadora), etc. Puedo decir que en los últimos meses, para finalizar el ciclo escolar 97-98, hubo la propuesta que los Jardines de Niños aporten la cooperación anual de un alumno, esto es la cantidad de ciento veinte pesos por plantel educativo, sin hacerlo obligatorio, y tomando en cuenta la jerarquización de las necesidades que existen en cada centro de trabajo; para los gastos existentes en supervisión y Jefatura de Sector. Los gastos de

---

<sup>41</sup> Ibidem.

transporte de un lugar a otro, cuando se realizan visitas o se dejan documentos en la Jefatura de Sector o al Departamento de Educación Preescolar que se encuentra en las instalaciones del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos, o a algún centro de reunión, corren por cuenta de cada quien, cabe hacer la aclaración, que las más de las veces que me ha tocado salir con la Supervisora, quien se hace cargo de los gastos de pasajes de las dos.

#### **b) Humanos**

Lo más delicado de la labor cotidiana es el hecho de trabajar con recursos humanos, ello nos conforma un carácter, delimita el perfil personal y profesional de cada docente, demarca la esperanza que se puede tener puesta en la humanidad, sirve de subterfugio para "resolver" ciertos problemas, y un sinnúmero de posibilidades que se vierte en la cantidad gigantesca de personalidades existentes en el ámbito educativo donde nos encontramos insertas. Porque si consideramos que en *"...el modelo sistemático de evaluar la eficacia organizativa, más que tratar directamente de las metas, se ocupa de las relaciones que deben existir en la práctica para que la organización funcione..."*<sup>42</sup>. Y por lo complejo de este intrincado entramado de rasgos humanos, los logros que se obtengan brindarán una esperada satisfacción, no sólo para mí, sino para quienes participamos como integrantes de esta zona escolar.

#### **c) Logros y dificultades**

Mantener involucradas a las autoridades inmediatas, Supervisora y Jefa de Sector, a otras colegas que fungen como apoyos técnico pedagógicos, de zona o sector, para que me ayudaran a delimitar las funciones del cargo en cuestión, eso fue un verdadero logro. Haber encontrado



el apoyo de diferentes instancias, como asesoras de la Universidad Pedagógica Nacional, maestro de música de la zona, pues es sólo uno, del personal del Centro Cultural Infantil "La Vecindad", fue un gran incentivo para proseguir en el camino como apoyo, pero nuevamente hacen su aparición los hilos negros que no nos permiten que hagamos uso de tan valiosos recursos para nuestro enriquecimiento profesional y personal. En este aspecto es indispensable incluir el hecho de haber cubierto las expectativas tanto de mi parte como de las demás integrantes de la zona, porque "*...estas expectativas definen por lo general el rol, junto con otras adicionales de que el individuo demostrará parte de su personal idiosincrasia en su conducta dentro del rol...*"<sup>43</sup>, y al respecto, aunque de forma subjetiva, puedo declarar que obtuvimos una buena relación laboral y personal en este ciclo escolar, a pesar de ser mi segundo año de trabajo en esta zona escolar y en el Estado de Morelos.

#### **D) Organizaciones**

##### **a) Institución**

Como parte de la jerarquía que se demuestra en el organigrama ubicado en la supervisión (Anexo 2), el tipo de relaciones observadas, que es de estructura vertical, en donde la autoridad define el cómo, cuándo, para qué, por qué de las funciones, actividades que sus subordinados deben acatar, aunque no por ello dejan de existir quienes cuestionan ese orden instituido, y que finalmente lo respetan y que como parte del sistema educativo vigente en donde "*...aunando normativa con formas construidas para resolver su gestión, los directores*

---

<sup>42</sup> Owens, Robert. Op. cit. p. 64.

<sup>43</sup> Ibidem.

*(directivos en general) cultivan una relación unidireccional, de superior a subordinado, que sólo en casos excepcionales admite la discusión o las réplicas no conflictivas..."*<sup>44</sup>, por lo mismo se crea un ambiente de recelo y resistencia a lo que dicta la autoridad superior inmediata, esto es de educadora frente a grupo hacia la encargada o directora, de éstas hacia la Supervisora, de éstas hacia la Jefa de Sector y así sucesivamente, aunque todo esto es mucho más complejo que esta breve descripción.

En este rubro intenté dar realce al trato humano, propiciando actividades que recordaran que ante todo somos seres humanos, como primera medida, y que estamos unidos por un motivo común, el trabajo con y por los niños, por lo que ser amable, recordar fechas importantes como: cumpleaños, festejos de temporada, escuchando alegrías y penas de cada cual, manteniendo también, una relación de respeto y apoyo con la Supervisora, porque la incluyo, antes que como autoridad como ser humano y mujer, al igual que el grupo heterogéneo de integrantes de la zona escolar.

#### **b) Logros obtenidos**

Haberme integrado a la cultura de las docentes, ya que difiere notoriamente de la vivida en el Distrito Federal. Haber sido aceptada, a pesar de ser la "nueva" en la Zona 026 y en el Estado de Morelos, como apoyo técnico pedagógico.

---

<sup>44</sup> Ezpeleta, Justa. Op. cit. p. 10

### c) Dificultades enfrentadas

El cambio jerárquico de ser educadora encargada como compañera, a ser apoyo técnico pedagógico con las mismas docentes, modificó el tipo de relaciones y acercamientos que habían existido antes, a pesar de haber sido aceptada en tal rol.

La vaga definición en las funciones y el tipo de autoridad no ayuda a que exista un reconocimiento como apoyo, sino más bien en las cuestiones administrativas para las directoras y educadoras encargadas. Algunas resistencias por parte de educadoras al proponer alternativas en la realización de actividades de apoyo a su quehacer docente, sabiendo que *"...una organización compleja se distingue por dos características peculiares: la estructura formal y la informal..."*<sup>45</sup> y sobre todo porque *"... la organización compleja tiene todo un <<andamiaje de roles>> que comprende su estructura formal..."*<sup>46</sup>, que después de haberlas vivido puedo decir lo siguiente:

Por el acatamiento de órdenes, por la delimitación de tiempos y la carga administrativa no se fomenta una autonomía en cuanto a toma de decisiones con respecto a crear una organización que exceda los límites de lo establecido dentro del sistema educativo en Morelos. Reitero que las funciones se delimitan, en un gran porcentaje, por las cargas administrativas y muchas veces la calidad educativa en las aulas queda reducida al simple discurso. Por todo lo

---

<sup>45</sup> Owens, Robert. Op. cit. p. 59

<sup>46</sup> Ididem.

repetidamente citado, la planeación en este aspecto se reduce a lo que se pugne por realizar, a pesar de las limitantes expresadas.

## CONCLUSIONES

La experiencia de haber aplicado una alternativa de innovación en un campo muy diferente a lo que había sido mi práctica docente, durante tanto tiempo y en otro lugar geográfico, abrió un espacio y nuevas posibilidades dentro del sistema educativo. A pesar de los temores, angustias, resistencias personales ante este cambio, me encuentro actualmente muy involucrada y con el firme compromiso y convicción de proseguir en este rol.

Por otro lado, la aplicación de esta alternativa no ha concluido aún, por eso el buscar resultados en cuanto al impacto provocado por la implementación de la alternativa de innovación, puede llevar, erróneamente, a productos que como semillas apenas dejan ver su incipiente germinación. En dos ciclos escolares, en los cuales he seguido comisionada como apoyo técnico pedagógico apenas puedo ver que las expectativas de mis compañeras, de la Supervisora, y de las demás autoridades, con respecto a las funciones de este rol, se están cristalizando en la dirección que me ha interesado desde un principio, de apoyo técnico pedagógico. Crear una cultura, y sobre todo, crear una nueva dimensión de la persona que cubre un rol, y que lo hace de manera diferente a lo que se acostumbra, es y seguirá siendo un reto, pero es parte del proyecto presentado y de la expectativa personal.

La posibilidad de realizar una investigación-acción, confrontó el perfil académico propio, puesto que no es lo mismo tener una cimentación importante en teorías varias, en el manejo de información, el conocimiento de autores y las teorías que proponen para realizar estudios o investigaciones en un campo dado, a tener muchos años de experiencia, disposición para comprometerse a realizar un proyecto, a carecer de la sistematización tanto de saberes

como de quehaceres que se van dando a través de la práctica docente cotidiana. Sin embargo las dos posibilidades son necesarias en el inmenso mundo de la educación, porque es tan importante el estudio de corrientes teóricas como la aplicación de las mismas en una realidad concreta.

Fuera del aula, puedo confirmar lo que ya vivía en ella, que la injerencia del personal directivo en el quehacer escolar cotidiano se aleja en proporción directa al rango jerárquico, por cuestiones organizacionales y de administración educativa se "olvida" que la causa real y concreta del quehacer docente, insisto nuevamente en ello, son los niños y la educación que deben recibir dentro de las aulas. Aunque no puede generalizarse ni presentarse una regla que a tal cargo menos interés tiene en la educación de los niños, pues existen autoridades, que no se han olvidado de la causa por la cual se encuentran en este trabajo: los niños y se lo expresan a compañeras y personas con las que se encuentren involucradas en la misma labor, invitándolas a favorecer una mejor calidad educativa.

La experiencia de compartir saberes, de coordinar grupos de docentes en dos momentos con temáticas diferentes, uno fue de Carrera Magisterial y el otro el Taller General de actualización del presente ciclo escolar, posibilitó vivir una experiencia que quiero seguir repitiendo, enriquecer las experiencias, compartir el interés por mejorar el trabajo en el aula, por parte de todos, para beneficiar a los niños, ser escucha de experiencias, por la diversidad de poblaciones, comunidades, donde laboran las educadoras que han participado en ambos grupos, de sus experiencias, conocimientos, puntos de vista; siendo todo esto como un caldo de cultivo para generar mas preguntas e inquietudes personales que espero resolver poco a

poco y que son motivo para, por un lado, continuar estudiando y por otro mantener mi compromiso en la comisión de apoyo técnico pedagógico.

Durante el descubrimiento de las funciones como apoyo técnico pedagógico en la zona 026 del nivel preescolar en Temixco, Morelos, y en la aplicación de la alternativa, vislumbré la diversidad de aspectos que una educadora fuera del aula, en otro cargo, tiene que abordar, entre ellos puedo subrayar la formación continua de docente y el trabajo colegiado dentro de las reuniones de Consejo Técnico Consultivo.

Preferible es el término de formación continua antes que el de actualización, dado que los programas emergentes de actualización y capacitación no han brindado un acercamiento a la problemática que encierra cada centro de trabajo, cada aula, cada docente con su propia historia. Las peticiones de las educadoras de esta zona son de talleres, conferencias, pláticas, actividades que les ayuden a enlazar la teoría, en algunos casos también olvidada, con esa práctica en su aula, en la proyección de su quehacer hacia los sitios donde se encuentran y sobre todo a quien es el motivo de su labor, a los niños.

Tomando en cuenta el nivel académico de las docentes integrantes de la zona 026, que en resultados concretos son: treinta y ocho con Normal Básica, dos licenciadas en la Universidad Pedagógica Nacional, dos egresadas con el plan de Licenciatura en lugar de la Normal básica y dos pasantes en licenciatura; siendo datos que pueden verter cierta claridad de la necesidad que existe para colaborar a una formación continua, que las actualice, a esa gran mayoría.

La sugerencia puede llevarme a elaborar la continuación de este proyecto y seguir

implementándolo donde se realice un trabajo más complejo, detectando el perfil de las docentes, las necesidades y características como grupos de aprendizajes, buscando las alternativas metodológicas que procuren un aprendizaje realmente significativo para las mismas, programando actividades que fomenten un enriquecimiento en su profesionalización, porque es necesario revalorar la práctica docente como fuente constante de aprendizaje y lograr una notable mejoría en la docencia y por ende una buena calidad en nuestro Jardines de Niños.

En el trabajo colegiado se plantea la posibilidad de buscar alternativas que conduzcan a una cultura de colaboración, donde el colectivo pueda aportar diferentes perspectivas y enfoques en las situaciones cotidianas y en las que encierren cierta dificultad o problemática. Este factor así como el anterior son sugerencias para dar continuidad al proyecto presente, y motivo para proseguir con estudios de Maestría que esté relacionada a este proyecto de gestión escolar.

La alternativa de innovación aplicada, puede ser considerada como comienzo para realizar investigaciones y propuestas a una mayor profundidad por parte de las autoridades, puesto que es un trabajo con límites y posibilidades personales que representa un análisis de lo que es el cargo de apoyo técnico pedagógico en el Estado de Morelos, considerándolo un rol en construcción.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALANIS HUERTA, Antonio. "Formación de formadores. Fundamentos para el desarrollo de la investigación y la docencia.". Edit. Trillas, México, D.F., 1993, 105 p.
- ANTUNEZ, Serafin. "Hacia una gestión del centro escolar" en Antología complementaria "La gestión y las relaciones en el colectivo escolar". UPN,, México, D.F., 1997, pp. 17-23.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. "La dinámica instituido- instituyente" en "La gestión y las relaciones en el colectivo escolar".Antología complementaria UPN, México, 1997, pp. 26-37.
- EZPELETA, Justa. "La institución entra en escena" en "Sobre las funciones del consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria". DIE/CINVESTAV, México, 1991, (Documentos DIE 20), pp. 1- 11.
- GERSON, Boris. "Observación, participación y diario de campo en el trabajo docente" en "Aplicación de la alternativa". Antología básica UPN, México, 1997, pp.3- 27.
- HARGREAVES, Andy. "Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos cambia el profesorado". Ediciones Morata, Madrid, 1995, pp.210-215

OWENS, Robert. "Organizaciones complejas y burocracias" en "Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar". Antología básica UPN, México, 1997, pp.17-23.

PASTRANA FLORES, Leonor Eloina. "Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica". Depto. de Investigaciones Educativas CINVESTAV, Tesis DIE 24, México, D.F., 1994, pp.1-75.

UPN. "Escuela, comunidad y cultura local en...". Antología Básica, 1º edición, México, 1995, 129 p.

#### DOCUMENTOS

FIERRO, Cecilia y ROSAS, Lesvia. "Hacia la construcción de un programa de formación de maestros en ejercicio" en Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. XVIII, Nos. 3-4, México, 1998, pp. 99-117.

ORDEN HOZ, Arturo de la. "Evaluación, innovación y calidad educativa" en Revista Mexicana de Pedagogía, Año VIII, No. 33, Enero-Febrero 1997, 38 p.

PACHECO, Teresa et. al. "La gestión pedagógica de la organización institucional de la

educación" en Revista de la Educación Superior ANUIES, No. 78, Abril-Junio 1991, Vol. XX, No. 2, México, 122 p.

SEP, Instructivo para la evaluación del desempeño profesional del personal de apoyo técnico pedagógico (grupo de asesoría). Mimeografía, México, 1994.

SEP. "Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación". México, D.F., 99 p.

## ANEXOS

*Indicaciones: Favor de contestar el siguiente cuestionario de la forma más sincera posible, agradeciendo de antemano su tiempo y atención.*

**Cargo que desempeña:**

**Antigüedad:**

**Máximo grado de estudios:**

1.- ¿Qué tipo de apoyo recibe de la supervisión?

Administrativo

Pedagógico

Ambos

Ninguno

2.- ¿Cómo considera al apoyo técnico pedagógico que se encuentra en la supervisión?

Colega

Autoridad

Auxiliar

Apoyo

Otro

3.- ¿Qué le inspira la visita del apoyo técnico pedagógico?

Confianza

Desconfianza

Indiferencia

4.- En la última visita del apoyo técnico pedagógico, ¿qué obtuviste?

5.- ¿Qué esperas del apoyo técnico pedagógico?

6.- ¿Qué características propones para la persona que cubra este cargo?

7.- ¿Aceptarías el consejo de la apoyo técnico pedagógico?

**ORGANIGRAMA DE LA SUPERVISIÓN 026 DEL NIVEL DE PREESCOLAR**

