



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA
COLEGIO DE PEDAGOGÍA



"LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL Y ACTUALIZACIÓN REGISTRO EN EL DISTRITO FEDERAL DURANTE LOS AÑOS 2002 A 2004

U. N. A. M.
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
Jefatura de la División del Sistema Universidad Abierta

INFORME ACADÉMICO DE
ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A :
GABRIELA JULIETA BAUTISTA LÓPEZ



ASESORA: LIC. THELMA LOMELÍ SÁNCHEZ

MÉXICO, D. F.



2005

m. 346725



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Gracias por tu amor, tu paz, tu sabiduría y luz en mi vida, que han hecho de mí lo que soy.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Mi agradecimiento más profundo al sitio, a los profesionistas que en ella laboran y que han hecho de mí una profesional de la educación, formada con un alto sentido de la responsabilidad hacia mi país.

A MIS PADRES

Gracias, Mami linda, por tu comprensión, espíritu de lucha; por darme lo mejor de ti, tu ejemplo y amor incondicional, por impulsarme a ser mejor cada día.

Gracias, Papito lindo, por tu consejo y paciencia, por tus porras y tus profundos abrazos de consuelo.

A MIS ABUELOS

Abuelita Yeya,
Gracias por orar por mí,
por tus cuidados,
por tus canciones,
por tus chistes.
Te amo, abuela.

Abuelito Loy, a tu memoria, a mi maestro sin título en mis primeras tareas, motivándome para que en el futuro pudiera lograr lo que me propusiera.

Gracias por formar una gran familia de amor: los amo mucho.

A MIS AMADOS HIJOS

Marco Gabriel, que la vida te dé el privilegio de sentirte realizado, como hoy me siento por finalizar lo que inicié hace tiempo, y gracias por tu amor y tu apoyo, la constancia te llevará al éxito.

Julio Antonio, es un gusto enorme compartir esta meta contigo, gracias por tu amor, por contar contigo. Tu inteligencia te hará alcanzar el éxito en lo que te propongas. Haz de tu vida lo mejor.

A MI ESPOSO Y PADRE DE MIS HIJOS

A tu memoria, a los anhelos que juntos forjamos por esta carrera, porque algún día quisiste verme titulada, por querer lo mejor para nosotros que descanses en paz.

Cumplan con su misión de ser felices: los amo mucho.

A MIS SIETE HERMANAS

Rosalía, Diana, Ma. Luisa, Alicia Elizabeth, Victoria Norma Angélica y Deyanira Marion, somos una luz de unidad, somos una fuerza que hace que los sueños se cumplan: gracias a su amor, su solidaridad familiar y apoyo incondicional: las amo mucho.

A MIS PRECIOSOS SOBRINOS Y SUS PAPÁS

Cristy, Omar, Deydre, Mónica, Erick, Brandon, Jorge, Angel, sobrinas nietas Ariadna, Andrea y cuñados: mi agradecimiento a su disposición para compartir mis aprendizajes y ensayarlos en ustedes; por todo su amor, por escucharme les deseo lo mejor para sus vidas y recuerden que los sueños se realizan.

A MIS TÍAS Y TÍOS

Bety, Güeris, Paty, Pita, Tere, Rosa, Gloria, Pina, Maruca, Chabela, Ceci, Margarita, Isaac, Moisés, Beto, Julián, Mano, Carlitos, a los Alfredos, mi agradecimiento a las profesionales en la educación, a las profesionales en sus trabajos, negocios y su profesionalismo como padres que son un ejemplo en mi vida, gracias por estar ahí cuando los necesite.

A MIS PRIMOS

Miguel, Pepe, Jonathan, Arely, Deneb, Helen, Naty, Zerich, Julián, Héctor, Liz, Verónica, Isaac, Cesar, Osvaldo, David, Pepe, Angélica, parece sencillo, solo depende de nuestra decisión para llegar a donde nos propongamos; sean felices, vivan intensamente el éxito

PARA TI CARIÑO

El amor no se encuentra en otra persona sino en nosotros mismos simplemente lo despertamos. Pero para poder hacerlo necesitamos al otro. Gracias

A MIS PROFESORES

Telma Lomeli Sánchez, Dra. Ileana Rojas, Mariana Balzaretta Martínez, María de la Luz Hernández, Leticia Moreno Osornio, Rosa María Sandoval Montaña, Cuauhtémoc Santaolaya, Lilly Patricia Ducoing Watty, Carmen Margarita Carrión Carranza, Laura Santini, Cuquis, les doy mi mas amplio agradecimiento por su dedicación, paciencia, comprensión y los conocimientos que compartieron conmigo para que tuviera una sólida formación académica y especialmente Alma Lara Barragán Roqueñi mi exigente profesora de tercero de primaria causante de que quisiera ser profesora.

A MI ASESORA

Lic. Thelma Lomeli Sánchez, gracias a sus muy acertadas orientaciones para que este trabajo tomara forma, hasta llegar a su concreción, gracias por brindarme su confianza y poner en mis manos sus conocimientos y en mi corazón su apoyo humano.

A MIS SINODALES

Dra. Ileana Rojas Moreno, por sus acertadas orientaciones sobre el tema, apoyo y tiempo; Lic. Rosa Ma. Camarena Castellanos, por su confianza, su profesionalismo y orientación; Lic. Margarita Mata Acosta por sus observaciones y reflexiones; Mtra. Lety Moreno Osornio por su apoyo, interés y dedicación. A todas gracias, por darme el privilegio de contar con su compromiso universitario.

A MIS COMPAÑEROS DE ESCUELA

Guadalupe, Genoveva, Moisés, Alicia, José Luis, Lidia, Angélica, que pronto se vean en estas mismas circunstancias, les agradezco su apoyo y compañerismo incondicional.

A MIS ALUMNOS

Agradezco a mis chicuelillos de preescolar, primaria, secundaria, a los jóvenes y adultos en primaria, secundaria y preparatoria abierta y los chicos del bachillerato tecnológico que han sido parte de mi historia profesional, gracias a ustedes confirmé mi vocación en la pedagogía y gracias por formar parte del gran amor que le tengo a la vida.

A LOS QUE SIEMPRE ESTARÁN EN MI CORAZÓN

Mis amigas y amigos en la vida, en el trabajo, en internet, por su sinceridad, por compartir sus sueños, sus sentimientos, su trabajo gracias por haberme dado la oportunidad de contar con su amistad y buena voluntad. Cada uno tiene mi reconocimiento y mi amor. La vida nos brinda muchos tesoros, el más grande tener un amigo.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Dr. Juan Gutiérrez García, coordinador de Planeación, por su perseverancia, confianza y apoyo a mi trabajo.

Dra. Etelvina Sandoval Flores, por considerar que la planeación institucional es una parte importante del proyecto institucional; gracias por el apoyo al trabajo que realizamos en la coordinación de planeación, y hacer posible la realización de los proyectos planteados.

Mtro. Galdino Moran López, gracias por su apoyo en la lectura, corrección de estilo de este trabajo y por el privilegio que me otorgó al permitirme conocer a tan maravilloso ser, humilde, carismático y un ejemplo del alto sentido de la responsabilidad.

INDICE

| | Pág |
|--|-----------|
| Agradecimientos | 2 |
| Índice | 4 |
| Introducción | 5 |
| CAPITULO 1. DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL Y ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO EN EL DISTRITO FEDERAL. | 7 |
| Antecedentes. | 7 |
| Escenarios del siglo XIX: política sociedad y economía vinculada con la formación y actualización de docentes. | 7 |
| Escenarios, en el siglo XX: política sociedad y economía vinculada con la formación y actualización de docentes. | 8 |
| Transición al siglo XXI: los primeros años en cuestión de formación y actualización de docentes en el DF | 11 |
| Marco Institucional | 12 |
| Marco Jurídico | 12 |
| Estructura Organizacional | 14 |
| Coordinación de Planeación. | 16 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO DE LA PLANEACION INSTITUCIONAL | 20 |
| La planeación educativa institucional | 20 |
| Panorama general sobre el papel de la planeación en la educación. | 22 |
| Historicidad de la planeación en México: los proyectos educativos. | 24 |
| Metodología de la Planeación | 28 |
| Enfoques, tipos y modelos de planeación | 29 |
| Principales enfoques de planeación gubernamentales de la Secretaría de Educación Pública para las escuelas normales. | 30 |
| Enfoque estratégico | 31 |
| Seguimiento y evaluación del enfoque estratégico | 33 |
| Enfoque innovador, participativo y colaborativo. | 34 |
| Seguimiento y evaluación del enfoque innovador, participativo y colaborativo. | 35 |
| CAPITULO 3. ACTIVIDAD PROFESIONAL DENTRO DE LA COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN | 38 |
| Actividad profesional durante 2002 | 39 |
| Actividad profesional durante 2003 | 50 |
| Actividad profesional durante 2004 | 59 |
| CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL | 80 |
| En cuanto a la planeación institucional en la DGENAMDF. | 80 |
| Respecto al trabajo que se realiza en la Coordinación de Planeación | 83 |
| En cuanto a la formación profesional recibida en la UNAM | 84 |
| Bibliografía | 87 |
| Anexos | 95 |

INTRODUCCIÓN

La planeación institucional es un elemento de la gestión educativa que tiene como función sistematizar un proyecto académico institucional y las tareas que lo forman con el fin de cumplir oportuna y eficientemente los tiempos programados y, al mismo tiempo, que se cuente con un instrumento anual real, que promueva un proceso participativo y genere compromiso en el trabajo por la comunidad académica de la Dirección General.

Colaborar en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal a través de la Coordinación de Planeación ha significado mi desarrollo profesional como pedagoga en el campo de la planeación institucional.

Este informe de actividad profesional está basado en la experiencia obtenida en tres años de trabajo sobre la planeación institucional anual en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal durante los años 2002 a 2004.

Su realización se debe primordialmente para obtener el grado académico del nivel de Licenciatura en la carrera de Pedagogía y en segundo lugar dar a conocer el tema de planeación institucional educativa enfatizando al enfoque estratégico participativo e innovador como la tendencia que actualmente se opera en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal a fin generar amplias expectativas de transformación en relación a la vinculación del desarrollo académico y administrativo de las instituciones educativas, con el uso racional del tiempo y los recursos humanos, materiales y financieros.

Este informe parte de mi experiencia profesional, también tiene la intención de contribuir como un documento que permita la inducción al servicio del personal que se integra a las unidades de planeación en las instituciones educativas.

La tarea de estructuración se sustenta en un informe descriptivo de actividad profesional cuyo orden de presentación aborda en primer lugar, el marco referencial genérico de la institución en la cual se desarrolla la actividad profesional, en segundo término se expondrá el marco teórico de la planeación institucional, sus antecedentes, enfoques en la educación en México y los enfoques principales para las escuelas normales en el D. F. y finalmente se abordará el ámbito específico de la actividad profesional dentro de la Coordinación de Planeación, generado durante los años

2002 a 2004 en materia de planeación educativa institucional, en cuanto a su elaboración, seguimiento y evaluación, que promueven diferentes formas de organización y orientan acciones pedagógicas, organizativas y administrativas para el desarrollo institucional.

La planeación educativa institucional, se constituye como una estrategia para promover y realizar procesos de cambio e innovación institucionales y como una función de la gestión educativa, que en este caso, se realiza en las escuelas normales, el Centro de Actualización para Maestros en el Distrito Federal y áreas de la Dirección General, permite el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos que comprenden la Formación Inicial y el Desarrollo Profesional de Maestros, por lo que se hace necesario la actualización constante de su instrumentación y sistematización, conforme a los requerimientos actuales que orientan a este proceso a la reflexión colectiva, propositiva y congruente.

Se destaca el papel de la planeación educativa institucional con un enfoque innovador y participativo como una herramienta efectiva para avanzar hacia un mejoramiento continuo. facilita una mejor coordinación entre los miembros de una institución, permite que a través de un plan de desarrollo y un plan de trabajo, se asegure el proceso del trabajo académico y administrativo en periodos establecidos y sobre todo, se construya una cultura de la planeación entre los integrantes de la comunidad educativa, en este caso, las escuelas normales del Distrito Federal, el Centro de Actualización del Magisterio y sus áreas centrales.

Asimismo, estimo que el informe académico ofrece una forma de socialización del conocimiento en forma escrita y a su vez favorece el reporte de un trabajo profesional.

CAPITULO 1. DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL Y ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO EN EL DISTRITO FEDERAL

Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías; breve y eficaz por medio del ejemplo.

Lucius Annaeus Séneca

ANTECEDENTES

Los antecedentes de los planteles educativos que actualmente se dedican a la formación de profesores en educación básica y que integran a la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (DGENAMDF), se vinculan a los diferentes rumbos de cada momento histórico de la educación en México, surgieron en el devenir, del tipo de estructura económica y social, así como a la forma de gobierno imperante y tuvieron, y tienen, impacto sobre las concepciones curriculares y sus fines, en lo que se refiere a la formación de maestros y su desarrollo profesional.

Escenarios del siglo XIX: política sociedad y economía vinculada con la formación y actualización de docentes.

A grandes rasgos el panorama que imperaba en este periodo, se encontraba inmerso en la consolidación de la independencia, y la fundación de un estado nacional hasta el establecimiento de la república, la transición al liberalismo y nacionalismo que empezaban a imponerse en el escenario internacional, el país contaba con un gobierno cambiante y debilitado que fluctuó por el centralismo, la dictadura, la reforma liberal, la intervención francesa y la instauración de la república representativa, federal y popular.

La intervención del Estado en materia de educación consistió en la masificación de la educación, que se tomara en cuenta a las étnicas y declarar por ley que en el nivel elemental era gratuita y obligatoria y podría extenderse a toda la población en el territorio del país, con el fin de que la educación moldeara a los ciudadanos del futuro, congruentes con sus convicciones.

Los registros señalan que las acciones educativas parten de un primer periodo con el surgimiento de la Compañía Lancasteriana en todo el país, que formaba y capacitaba maestros a través del sistema de enseñanza mutua; gracias a la práctica docente, los inspectores y monitores se convertían en maestros, lo que hacía posible fundar escuelas a bajo costo, también se crea por

decreto la “Escuela Normal Lancasteriana de la Constitución”, en Zacatecas; surge con ella el concepto de normalismo.¹

Se estableció la Escuela Normal de Profesores en la Ciudad de México, a la que debían asistir los profesores en servicio pagados por el municipio; se expidieron varios decretos entre los cuales estaban el que ordenó la creación de una escuela normal de profesores de instrucción primaria, el decreto de la fundación de la Escuela Normal de la Ciudad de México, otro fue a través del Congreso de la Unión, el Reglamento de la Escuela Normal de México y se inauguró la Escuela Normal de profesores de la Ciudad de México. Asimismo, en el edificio que hoy ocupa la Secretaría de Educación Pública, se estableció la Escuela Normal para Profesoras.

También en este periodo se implementa una nueva reforma que pone énfasis en la práctica de los estudiantes para profesores, la Reforma liberal de 1833, que definió el control del Estado sobre la educación y la laicidad de la enseñanza, el fomento de la educación elemental para todos (hombres, mujeres, niños y adultos) y la fundación de escuelas normales, con el fin de formar un profesorado capacitado para la instrucción.

Estos últimos acontecimientos son parte del contexto histórico de los orígenes de la actual Benemérita Escuela Nacional de Maestros (1887) “cuyo impacto nacional se expresó en la formación de maestros para aquellas entidades que no contaban con escuelas normales hasta la década de los 70”.²

Escenarios del siglo XX: política, sociedad y economía vinculada con la formación y actualización de docentes.

Este siglo inicia con la dictadura de Porfirio Díaz que duró 30 años, cuyas circunstancias políticas se ven vinculadas; con avances en la consolidación del Estado nación, respecto a la economía, se ampliaron mercados y vías de comunicación, se fomentó la exportación de productos y por el contrario legó vicios políticos, una sociedad y economía desigual que dio origen a la Revolución. Este proceso bélico y sociopolítico duró 10 años y definió al México de este siglo, que no resultó democrático pero si con identidad nacionalista, y durante 71 años su transformación de una sociedad agraria a una sociedad urbana, fue influenciada por eventos mundiales como la primera y segunda guerra mundial y un gran crecimiento de la población.

¹ Cfr. Datos Básicos de Educación Normal y Actualización del Magisterio en México, México, SEP/ANUIES, 1993, pp.17-51 y Desarrollo de la Investigación Educativa en la Formación y Actualización docente con apoyo de las Tecnologías de información y Comunicación, México, DGENAMDF, Coordinación Técnica, 2003, pp. 18-22

² Datos Básicos... op. cit., p. 9

Entre 1957 a 1985, algunos años fueron de crecimiento económico y estabilidad política, otros de retroceso por desastres naturales como los temblores de 1957 y 1985, la persistencia de la desigualdad social producida y por último el viraje de la economía hacia el mercado mundial y la reorganización política con vistas al nuevo siglo.

En el contexto anterior para la educación, se dieron varios hechos importantes: al inicio del siglo ya se incorporaba y asimilaba su uniformidad, laicismo, obligatoriedad y gratuidad en las leyes educativas del porfiriato, por lo que se procedió a integrar lo que se llamó la “nueva escuela mexicana”, “...que venía a suplir el sincretismo de la escolástica y el utilitarismo de épocas anteriores...”³ así como la renovación de los propósitos de la política educativa en nuestro país, dirigida al quehacer pedagógico de los maestros con un profundo sentido social y la promoción del desarrollo rural de México y por último las escuelas normales ya existentes que funcionaban con muy pocos recursos y dificultades para integrarse a la vida de la regiones.

Acorde con los propósitos de este periodo se creó una política educativa para formar educadores comprometidos con las causas populares y la promoción del desarrollo rural de México; da inicio otra etapa esencial y de trascendencia para la formación de docentes en el nivel básico.

También en este periodo se creó la Dirección General de Enseñanza Normal (DGEN), quedó al frente de ella Enrique Rébsamen; se modificó el plan de estudios de la Escuela Normal; se estableció una Ley Constitutiva de las Escuelas Normales; su extensión legal fue para todo el país. Se crearon las escuelas normales rurales o normales regionales formadoras de maestros del campo, en donde aprenderían teoría y práctica pedagógica, conocimientos de agricultura, pequeñas industrias, que abrirían oportunidades económicas, políticas y culturales para los sectores populares.

Las misiones culturales, fue otro intento por llevar educación y salud, se encargaban de habilitar a los jóvenes de las comunidades para que atendieran las actividades pedagógicas de la escuela rural, que se necesitaban para extender la alfabetización en el país. Otro evento importante fue que la Escuela Normal de Maestros se transforma en Escuela Nacional de Maestros.

Otros eventos importantes se dieron cuando se emitió un acuerdo presidencial sobre la permanencia y estabilidad de los maestros de la Escuela Nacional de Maestros, el Instituto de

³ Bazant, Milada, Debate pedagógico durante el Porfiriato, antología. México. SEP/Ediciones el Caballito.1985. p.9

Preparación del Profesorado de Enseñanza Secundaria como antecedente a La Escuela Normal Superior de México (1929), cuyo impacto fue a nivel nacional por “los cursos intensivos de verano a los cuales acudían profesores de todo el país y se modifica el perfil de ingreso de los estudiantes.”⁴

Además se consolidaron instituciones dedicadas a la formación de profesores: la Escuela Superior de Educación Física (1936), que contribuyó a la “preparación del personal de los equipos técnicos de distintos estados de la república, encargados tanto de la educación física en la educación básica como de la formación de los nuevos maestros,”⁵ y la Escuela Normal de Especialización (1943), cuyo quehacer actual radica en la impartición de seis especialidades.

Hubo también importantes avances en la educación preescolar y en la de formación de docentes de este nivel, con la apertura oficial de la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños (1948), que contaba ya con un impacto a nivel nacional “desde 1909 que se iniciaron estrategias de programas para las educadoras del D F y distintas entidades del país.”⁶

Asimismo surgen los centros de atención para la actualización de los docentes en servicio⁷ hacia 1945, con la intención de mejorar la práctica de la enseñanza de los maestros en servicio y la iniciativa del mejoramiento profesional del magisterio, además es creado el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio IFCM, a través del cual se formaron y capacitaron, mediante cursos a distancia, de fin de semana y cursos intensivos durante los periodos vacacionales, a miles de maestros que con los conocimientos adquiridos encontraban un mayor y mejor sustento para la realización de sus quehaceres educativos.

El IFCM, generó libros y demás materiales educativos, especialmente para los docentes que trabajaban en medios rurales, que fueron un valioso apoyo en su desempeño docente en 1971: posteriormente se transformó en Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio (DGMPM) y en 1978 en Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio (DGCMPM) para atender la formación de profesores de Educación Primaria. Educación Primaria Bilingüe Bicultural, Educación Preescolar Rural e Instructores Comunitarios.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Fuente Bahena Salgado, Urbano. Historia de la Escuela Normal Superior de México, t.1 p.65.

⁷ Cfr. “Caracterización de Instituciones y Unidades Administrativas de la SSEDF/SEP que prestan servicios de Formación Inicial y Desarrollo Profesional de Profesores de Educación Básica” en Situación Actual de los servicios de Formación y Desarrollo Profesional de los maestros de educación Básica en el Distrito Federal, México, SSEDF Comité Técnico Estatal, 2003, p. 30 y Datos Básicos... op. cit., p.43

Ante los cambios políticos en el país, se aprobó la incorporación al Modelo de Educación Superior de la Dirección General de Educación Normal y la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio en 1984, dependiendo ambas de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIIC) y en 1989, se fusionaron en una sola institución: la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM), para ofrecer los servicios de formación, capacitación y actualización del magisterio a nivel nacional.

Con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en 1992, se inicia la transferencia de los servicios educativos federales a los estados; en este proceso, la DGENAM quedó ubicada inicialmente en la Subsecretaría de Educación Básica y Normal; en respuesta a su condición de institución de educación superior pasa en 1994 a depender de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

La Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, ofrece sus servicios de formación de profesores de educación básica y “ofrece a los profesores de educación básica en servicio diversos programas académicos que atienden a sus necesidades y expectativas profesionales”⁸ a través de las escuelas normales oficiales, particulares y el Centro de Actualización del Magisterio en el DF.

Transición al siglo XXI: los primeros años en cuestión de formación y actualización de docentes en el DF

Iniciando este siglo, México reorganiza su sistema político. De aquí en adelante la función estatal de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal se delinea desde la política educativa del gobierno federal que promulga una transformación de la calidad de la educación.

Teniendo como antecedente la marcha del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales en 1996 y con el propósito central de modificar de manera estructural la gestión académica de las instituciones formadoras de docentes, se inicia el proceso para la renovación de la educación normal y la actualización de docentes en el Distrito Federal, mediante una vinculación más estrecha entre la dirección general y los planteles, lo que permitió identificar la problemática existente, así como dar inicio a una reorganización de la áreas

⁸ *Ibid.*, p.30

centrales que permitiera a la institución desarrollar un proyecto educativo articulado mediante un proceso de planeación participativa con una visión prospectiva e integradora de la formación, la actualización, capacitación y superación profesional de docentes.

“La gestión actual que inicia en 2001, esta orientada hacia el compromiso de transformar y mejorar de manera efectiva la calidad de los servicios de formación inicial y el desarrollo profesional de las maestras de educación básica y formadores de docentes.”⁹

MARCO INSTITUCIONAL

La Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal depende de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y del Gobierno Federal, y conforme con la Ley General de Educación los servicios de educación normal y demás para formación de maestros de educación básica, serán prestados en el DF, por la propia SEP.

MARCO JURÍDICO

Las facultades conferidas por ley a esta institución educativa, se constituyen en “la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de los servicios de formación inicial de docentes”¹⁰ y se encuentran contenidas en los siguientes documentos:

“Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3º Fracción III y VI (D. O. F. 6-IV-04), Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (D. O. F. 28-XII-63), Ley General de Educación, Capítulo II, Sección I, Artículos 16 y 20, Capítulo IV, Sección I, Artículo 37 y 48, Capítulo V, Artículos 54 y 55 (D. O. F. 13-VII-93), Ley para la Coordinación de Educación Superior, Capítulo I, Artículos 3º y 4º (D. O. F. 29-XII-78), Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (D. O. F. 31-XII-82), Ley de Planeación (D. O. F. 5-I-83), Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (D. O. F. 27-XII-83), Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Reformas del 21-II-92 25-V-92 (D. O. F. 31-XII-76), Ley de Adquisiciones y Obras Públicas (D. O. F. 30-XII-93), Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (D. O. F. 31-XII-76), Ley de Información Estadística y Geográfica (D. O. F. 30-XII-80), Reglamento de la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (D. O. F. 18-XI-81), Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública Capítulo V, Artículo 10º y Capítulo VI, Artículo 44º (D. O. F. 20-XII-2002), Acuerdo Presidencial (D. O. F. 23-III-84), Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica (D. O. F. 18-V-92).”¹¹

⁹ Manual de Organización de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal Mexico, SI-P SSED/ DGENAMDF, Mayo 2004, p.6

¹⁰ *Ibid.*, p.8

¹¹ *Ibidem.*

Atribuciones

Las atribuciones de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal se encuentran delimitadas de forma genérica y específica en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en el Capítulo V, artículo 10º y Capítulo VI, artículo 44.¹²

Funciones

Las funciones de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, acordes con el reglamento interior de la SEP, son actividades afines y coordinadas de los diferentes órganos que las constituyen y permiten que llegue al cumplimiento de sus objetivos institucionales y se encuentran en el Manual de Organización Institucional, el Manual de Procedimientos y el Programa de Trabajo 2001-2006.

“La Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal es la unidad administrativa que dirige, organiza y coordina los servicios de formación inicial y desarrollo profesional para docentes y directivos de educación básica y formadores de docentes, que ofrecen las escuelas normales y el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal a través de una gestión académica, normativa, técnica y administrativa orientada al cumplimiento de las funciones que le competen con calidad, profesionalismo y pertinencia.”¹³ Conlleva “organizar, operar, desarrollar supervisar y evaluar los servicios de educación normal a cargo de la Secretaría en el Distrito Federal...”¹⁴

A éstas se agregan las de coordinar y validar los cursos de capacitación, actualización y superación permanente para el personal directivo y docente de educación inicial, especial, básica, indígena, física y normal en el D F.¹⁵

La tarea sustantiva de la DGENAMDF, su razón de ser, su identidad, su quehacer sustantivo, estratégico y donde precisa valores que la orientan y que pretende fomentar, se establecen en sus enunciados de Misión y de Visión.

¹² Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, México, SEP, 2004, p. 25

¹³ Manual de Procedimientos de la Dirección General de Educación Normal, México, SEP/SSEDF/DGENAMDF, 2004, p. 6

¹⁴ Manual de Organización ... op. cit., p. 12

¹⁵ Programa de Trabajo 2001-2006, México, SSEDF/DGENAMDF, 2001, p. 4

MISIÓN

“La DGENAM-DF debe brindar servicios educativos de alta calidad para la formación inicial y permanente, la actualización, capacitación y superación profesional de los docentes de educación básica del D. F., que contribuyan a formar maestros con una sólida preparación profesional y un alto sentido social, con la finalidad de incidir en el mejoramiento de la educación que se imparte en las escuelas.”¹⁶

VISIÓN

“La DGENAM-DF formará maestros que además de dominar los conocimientos que imparten, tengan una preparación cultural amplia, que incorporen las nuevas tecnologías a la enseñanza como un apoyo a su trabajo, innovadores, con una perspectiva que les permita manejar la diversidad sociocultural de sus alumnos y con gran sentido social y de servicio.

“Se visualiza también maestros con una sólida formación disciplinaria y pedagógica, con disposición a continuar su actualización profesional de manera permanente para renovar sus conocimientos, maestros que sean facilitadores de aprendizajes y hagan de la escuela un lugar agradable de acercamiento al conocimiento.

“Las escuelas normales, encargadas de formar a estos maestros deberán consolidarse como instituciones de educación superior, donde se desarrollen de manera articulada funciones de docencia, difusión e investigación, con una intensa vida académica y cultural, donde se generen proyectos educativos innovadores y con formadores de docentes actualizados. Instituciones que mantengan vínculos académicos con otros planteles de educación superior y centros de investigación educativa, tanto nacionales como internacionales, y que además mantengan una estrecha relación con los distintos niveles de la educación básica.”¹⁷

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal cuenta con un organigrama oficial que se encuentra constituido de la siguiente forma.

- Dirección General
- Dirección de Formación Inicial
- Subdirección de Servicios Escolares
- Departamento de Control Escolar
- Dirección de Desarrollo Profesional
- Subdirección de Actualización y Capacitación
- Coordinación Administrativa
- Departamento de Informática y Soporte Técnico

¹⁶ *Ibid.*, p. 5

¹⁷ *Ibid.*, p.6

Asimismo cuenta con un organigrama funcional,¹⁸ emanado de la reorganización de 2002, que contiene áreas necesarias que permiten la vinculación con los planteles y autoridades superiores.

“La Dirección de Formación Inicial (DFI), tiene como funciones dirigir, coordinar y organizar la operación, la supervisión, el control escolar, el seguimiento y la evaluación de los diferentes procesos implicados en la formación inicial de los futuros docentes de educación básica”¹⁹; incluye un área de licenciaturas que atienden los procesos de formación inicial, seguimiento y evaluación, con una Subdirección de Servicios Escolares (SSE) de la cual depende un Departamento de Control Escolar y dos áreas: una de Información y Estadística y otra de Asuntos Escolares, que vinculan la operación y la evaluación de las licenciaturas al cumplimiento de servicios y responsabilidades con otras dependencias de la Secretaría de Educación Pública y los particulares.

“La Dirección de Desarrollo Profesional tiene como funciones dirigir, coordinar y organizar la operación, la supervisión, el seguimiento y la evaluación de los procesos de actualización y posgrado destinados a docentes, directivos de educación básica y a formadores de docentes, así como la capacitación institucional y el fomento a la investigación”²⁰;

en su estructura cuenta con una Subdirección de Actualización, de la cual dependen dos áreas: Actualización para Docentes y Directivos de Educación Básica y Formadores de Docentes y por otro lado el área de Capacitación Institucional y las unidades de Posgrado y Fomento a la Investigación.

“La Coordinación General de Difusión tiene como funciones coordinar y organizar acciones que promuevan una política cultural y artística destinada a fortalecer la formación de alumnos y profesores de las escuelas normales y el CAMDF, así como el seguimiento a estas actividades en las escuelas normales. Corresponde a esta Coordinación General las actividades encaminadas a proyectar la imagen institucional.”²¹

La integran tres áreas: Comunicación y Divulgación Académica, Promoción Artística y Cultural y la Unidad de Documentación e Información.

La Coordinación de Planeación es el vínculo entre todas las áreas de la institución, incluidos los planteles; depende directamente de la Dirección General y coordina la elaboración, el seguimiento y sistematización de los planes e informes de trabajo correspondientes (individual,

¹⁸ Descripción orgánica funcional de la Dirección General, *Gaceta DGENAMDF*, México 2004, esquema, anexo 1

¹⁹ Descripción orgánica funcional de la Dirección de Formación Inicial, *Gaceta DGENAMDF*, México, 2004, p. 3

²⁰ Descripción orgánica funcional de la Dirección de Desarrollo Profesional, *Gaceta DGENAMDF*, México, 2004, p. 3

²¹ Descripción orgánica funcional de la Coordinación General de Difusión, *Gaceta DGENAMDF*, México, 2004, p. 3

por área, por plantel, del subsistema). Integra dos dimensiones: la planeación orientada a los procesos académicos y la planeación enfocada a los procesos administrativos.²²

La Coordinación Administrativa²³ se encarga de planear, organizar, coordinar, supervisar y gestionar todo lo relacionado con los recursos humanos, materiales y financieros de la Dirección General, para el desarrollo adecuado de las actividades formativas que llevan a cabo las escuelas normales y el CAMDF, conforme con las normas, lineamientos y procedimientos vigentes, se encuentra funcionalmente integrada por las áreas de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Financieros, así como por el Departamento de Informática y Soporte Técnico.

Coordinación de Planeación

El quehacer de la Coordinación de Planeación²⁴ se encuentra circunscrito desde el año 2000 en la línea de desarrollo institucional denominada Mejoramiento de la Gestión Institucional. Orienta sus funciones al desarrollo de estrategias para hacer de la planeación un proceso participativo que incida de manera efectiva en el mejoramiento de la gestión académica institucional.

La Coordinación de Planeación asume su papel dentro de la planeación institucional como una práctica transversal que organiza, orienta y sistematiza los procesos académicos y administrativos que se realizan en la Dirección General para fortalecer y mejorar de manera continua la calidad de la formación inicial y el desarrollo profesional de los profesores de educación básica del Distrito Federal. Su participación en la gestión abarca estrategias para promover y realizar procesos de cambio e innovación institucionales cimentados en una reflexión colectiva propositiva, congruente con los requerimientos actuales de la formación inicial y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica.

Establece su razón de ser, su quehacer específico y las acciones estratégicas que deberá desarrollar, en una misión y visión, como el medio de orientación e identidad de los miembros del equipo y pretende ser la alternativa que contribuya a la integración de un grupo sólido de académicos y personal de apoyo al servicio educativo y que contribuya de manera efectiva en la realización y desarrollo del trabajo que le es encomendado a esta coordinación.

²² Descripción orgánica funcional de la Coordinación de Planeación, *Gaceta DGENAMDF*, México, 2004, p. 3

²³ Descripción orgánica funcional de la Coordinación de Administrativa, *Gaceta DGENAMDF*, México, 2004, p. 3

²⁴ Programa Anual de Trabajo Coordinación de Planeación 2004, México, DGENAMDF, 2004, p. 5

MISIÓN

Acorde a la esencia de la misión de la Dirección la Coordinación se enuncia de la siguiente manera:

“La Coordinación de Planeación tiene como misión desarrollar estrategias para hacer de la planeación un proceso participativo e integrador que habrá de contribuir de manera efectiva en el desarrollo académico y de gestión académica institucionales de la Dirección General, los planteles de educación normal y el CAM a través de la realización de los planes de desarrollo institucionales (PDI’s) y los programas anuales de trabajo (PAT’s), para que estos incidan de manera efectiva en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de formación, capacitación, actualización y superación de los maestros.”²⁵

VISIÓN

Asimismo para proyectar una imagen compartida en la coordinación y en congruencia con su misión, con el propósito de expresar un futuro alentador, motivante y factible hacia una perspectiva de la imagen-objetivo a lograr, señala la siguiente visión:

“La Coordinación de planeación tiene como visión consolidar a la planeación institucional como un proceso basado en la colaboración y la participación reflexiva y propositiva de las comunidades académicas que integran los planteles de educación normal, el CAM y las áreas de la Dirección General, para definir las líneas del desarrollo académico de largo plazo, así como las actividades y acciones que conduzcan en el corto y mediano plazos a la transformación institucional.”²⁶

Objetivo, funciones y procedimientos

Objetivo

El objetivo que tiene la Coordinación es

“desarrollar estrategias para hacer de la planeación una práctica cotidiana de las comunidades académicas de los planteles de educación normal, el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (CAM) y áreas de la Dirección General que promuevan la realización de acciones colaborativas e innovadoras que incidan de manera efectiva y continua en la transformación académica institucional.”²⁷

Funciones

Las funciones que tiene conferidas la Coordinación de Planeación dentro de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal abarcan los siguientes aspectos:

²⁵Idem

²⁶Idem

²⁷Ibid. p. 8

- Diseñar y proponer estrategias que impulsen la participación reflexiva y transformadora de los grupos académicos, en el desarrollo de los procesos y proyectos específicos institucionales.
- Diseñar y proponer criterios técnico-operativos para la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes de desarrollo institucional y programas anuales de trabajo de los planteles de educación normal, CAM y áreas de la Dirección General.
- Coordinar la ejecución y el seguimiento de los programas anuales de trabajo (PAT's) de los planteles de educación normal, CAM y áreas de la Dirección General.
- Integrar y enviar de manera oportuna a las áreas integradoras de la SEP los informes globales que reflejen el desempeño de la gestión académica y administrativa de la DGENAMDF.
- Diseñar y proponer estrategias y criterios técnicos para la actualización permanente de los manuales de organización y procedimientos de los planteles de educación normal, CAM y áreas de la Dirección General.
- Coordinar la ejecución y el seguimiento del Programa de Innovación y Calidad en la DGENAMDF, en congruencia con las directrices de la SSEDF.
- Diseñar y proponer estrategias para la integración, ejecución y seguimiento del programa de Innovación y Calidad de la Dirección General.
- Diseñar y proponer estrategias para el mejoramiento continuo de los procesos organizativos de la Dirección General.
- Atender y canalizar de manera pertinente y oportuna las solicitudes de información que sean requerida en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.²⁸

Procedimientos.

Los procedimientos que desarrolla la coordinación permiten el desarrollo efectivo de las actividades anuales, a fin de fortalecer la formación inicial y desarrollo profesional como medio que permite la sistematización del trabajo que se realiza en esta Dirección General.

²⁸ *ibid.*, p. 6

El propósito de los procedimientos es abarcar los siguientes aspectos:

- Contar con la información verídica que de cuenta de los avances de la planeación anual para dar cumplimiento cabal a las funciones que tiene asignada esta unidad administrativa.
- Integrar los diversos informes de la gestión institucional solicitados por las instancias superiores de la Secretaría de Educación Pública.
- Contar de manera permanente con manuales de organización y procedimientos actualizados que promuevan el desarrollo institucional y en los cuales se describan las funciones que debe desarrollar cada uno de los órganos que integran a la Dirección General en cumplimiento cabal con las atribuciones asignadas a esta unidad administrativa.
- Dar respuesta a los requerimientos de información que soliciten a esta unidad administrativa, como una de las formas de transparentar la gestión de esta Dirección General.²⁹

Específicamente en la coordinación se abordan los siguientes procedimientos:

- Desarrollar la planeación institucional anual.
- Realizar el seguimiento de la planeación anual.
- Integrar informes institucionales
- Actualizar manuales de organización y procedimientos.
- Atender solicitudes de información de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

²⁹ Manual de Organización, ... op.cit., p. 8

CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL EDUCATIVA

Aunque la evaluación constituye un componente clave de la educación, no es el único, ni mucho menos efectivamente; la educación debe abordarse, en primera instancia, considerando los objetivos que se quieren alcanzar y los medios para conseguirlos.

Howard Gardner

PLANEACIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL.

La planeación educativa institucional en su etapa moderna considera los planos económicos y políticos, su cobertura fragmentaria en el sistema educativo le disminuye relevancia y legitimidad en este ámbito.

Ante la gran diversidad de acepciones de la planeación se hace necesario revisar la literatura en torno a su significado. Prawda señala que su primer problema consiste en

“determinar los principios morales universales que rigen la vida de la sociedad en cuyo seno se realiza la planeación, lo moral de la sociedad en cuyo seno se pretende realizar la actividad de planear impone a estos lineamientos y restricciones de utilidad social. Por ello, la planeación en México ha de satisfacer en primera instancia la necesidad de vida democrática, expresada en su Constitución, y nunca contravenir o ignorar sus aspiraciones.”³⁰

Lo anterior implica dificultades para encontrar una definición generalizada, ya que se suelen utilizar palabras diversas para referirse a la misma acción, por ejemplo, planeamiento, planificación, planear por planificar; incluso, diseñar, programar y planificar son utilizadas indistintamente y se encuentran estos términos asignados tanto para enfoques administrativos como sociológicos que se han trabajado en el ámbito educativo.

Al respecto, Fuentes asegura que “algunas de las razones son consecuencia del enfoque que los expertos le imprimen, que está mediatizado por el campo de acción en el que trabajan”.³¹

Para Ackoff es “un proceso de toma anticipada de decisiones”³², esto es que se tomen decisiones organizadamente previendo los problemas futuros y se eviten, provocando una situación más deseable.

³⁰ Prawda, Juan. *Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México*. México. Grijalbo, 1986, p.26 (Colección Pedagógica)

³¹ P. Fuentes. “Hacia un concepto de planificación de la educación”. En *Revista de Ciencias de la Educación*. Madrid, enero-marzo 1988, pp.93-103

³² Ackoff, Russell. *Rediseñando el futuro*. México. Editorial Limusa, 1992, p. 41

En congruencia con lo anterior, Prawda aclara que la planeación en educación es un “proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Planear decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos preestablecidos.”³³

Asimismo se puede advertir que la apreciación de Lara Rosano complementa la anterior exposición cuando dice

“que no es suficiente explorar lo factible para poder alcanzar un mejor futuro, [...]es necesario haber definido una imagen objetivo de lo que se desearía lograr,...y dirigir los esfuerzos planteando claramente los fines de largo, mediano y corto plazos [...] y [...]diseñar tácticas, estrategias y políticas que garanticen que las acciones que se deciden en el presente sean acciones que formen parte de un plan coherente de desarrollo, en vez de ser acciones precipitadas con ciertos resultados positivos inmediatos pero que a la larga generen efectos indeseables y diferentes de los que se perseguían.”³⁴.

De acuerdo con lo anterior, Jorge Ahumada reconoce que

“la planificación es una metodología para escoger entre alternativas, que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetos y seleccionar los instrumentos más eficientes [...] no es un proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa. Esto es sólo una parte del proceso.”³⁵

A fin de fortalecer la conjetura referente al uso de la metodología y una instrumentación, Ander-Egg señala que

“...planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.”³⁶

En conclusión, la planeación institucional educativa es un conjunto de actividades que implican un diagnóstico de la realidad por medio del cual se establecen determinados objetivos a partir de ciertas concepciones ideales, se definen una metodología y medios que permitan integrar un plan de desarrollo congruente y de mejora continua, asimismo concreta programas en relación con actividades educativas que se operaran en los centros educativos que se pretenden lograr, ya sea a corto, mediano y largo plazos.

³³ *Ibid*, p. 27

³⁴ Lara Rosano, Felipe. “Metodología para La Planeación de Sistemas. Un Enfoque Prospectivo”. *Cuaderno de Planeación Universitaria*. México. UNAM, mayo 1990. p. 13

³⁵ Álvarez, Isaias. *Antología de lecturas para la maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación*. México, CUDEP, 1994. p.28

³⁶ Ander-Egg, Ezequiel. *La planificación educativa, conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Argentina. Editorial Magisterio de Río de la Plata, 1996. p.34

PANORAMA GENERAL SOBRE EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN

Los siguientes datos ofrecen un panorama general sobre la planeación, no pretenden ser exhaustivos, más bien referenciales, sobre sus aspectos sobresalientes desde las décadas de los 50 y 60 que por un lado reproducía la planeación como una visión de carácter proyectivista del futuro, por lo que surge la fiebre planificacionista, de corte economicista y desarrollista, la economía de la educación “sostenía una relación directa entre las tasas de retorno favorables entre los niveles de escolaridad y los ingresos de la población”³⁷; el fondo principal de atención era racionalizar la expansión educativa.

Asimismo se inician nuevas perspectivas teóricas y metodológicas, buscando tanto superar los reduccionismos de los enfoques cuantitativistas, como para avanzar en la construcción de un campo novedoso de conocimiento que permitiera llegar a estudios educativos con cortes cualitativos. Pero según lo expuesto por Levin, en este periodo “la planeación educativa está sufriendo una crisis de identidad. Su papel social y aún sus motivos subyacentes han sido puestos en tela de juicio. Ha perdido su razón de ser y por igual tanto sus practicantes y usuarios han desafiado su relevancia y legitimidad.”³⁸

En estas dos décadas se crearon en varios países en desarrollo áreas de planeación educativa de no muy alta jerarquía institucional, acompañadas de acciones paralelas en los organismos de planificación nacional; en este ámbito se propuso fijar metas educativas, en función de los recursos humanos acorde con la concepción ideológica que imperaba: el desarrollismo, el cual atribuyó a la educación una función técnico-instrumental y surgieron importantes trabajos de diagnóstico, elaborando los primeros planes de educación, ya como parte de planes de desarrollo. De igual manera, se intensificaron las actividades de capacitación en planeación, especialmente a cargo de organismos internacionales por lo que cada país pudo disponer de un número significativo de técnicos con formación específica.

En los 70, 80 y 90 se renueva sustancialmente la idea de la planeación con una “apertura democrática”, que llevarían cambios a las instituciones educativas y proponía atacar el problema

³⁷ Didriksson, Axel. “Planeación y prospectiva de la educación superior: el itinerario de la ANUIES” *Revista de la Educación Superior en Línea*, 2003 sitio (http://www.anui.es.mx/principal/servicios/publicaciones/revsup/res116_info116.html)

³⁸ Beuchheim, Charles. *La problemática del subdesarrollo*, s/a, pp.40-46

político de la radicalidad a fin de cumplir con las tareas de relación con el aparato productivo y las necesidades de recursos humanos para el desarrollo.

La planeación de las instituciones se promovió y delineó en las reuniones de la ANUIES con énfasis en las enseñanzas tecnológicas y administrativas, así como un programa nacional de formación de profesores y actualización de conocimientos y el establecimiento de un proceso de evaluación y comunicación de resultados a nivel institucional con nuevas opciones organizativas y programáticas.

Al inicio de los 80 en México se trata de instituir un plan totalizador, se abren las fronteras en el país y se pretende promover entre los empresarios una conducta de competencia, sustentada en la producción al menor costo, la mayor calidad posible y el conocimiento profundo del mercado, que permita la satisfacción plena de las necesidades de los consumidores y en consecuencia en las instituciones educativas de los diferentes niveles en especial: media superior y superior, “se ven en la necesidad de entrar en un intenso proceso de reestructuración para elevar la calidad de sus recursos humanos en formación para evitar que se presenten desarticulaciones con las demandas del mercado”³⁹

Hasta mediados de los noventas el estado comprendió a la evaluación como una acción legítima de organismos externos y una política gubernamental en la evaluación del desempeño institucional y del trabajo académico.

Topete señala que también en México

“la planeación parece haber perdido impulso o significación, cayendo en la rutina; la primera fase de la planeación que ha sido llamada reactiva que parece estar agotada y si no se da el marco contextual para poder evolucionar hasta la fase siguiente -la programática- se va perdiendo la misión como las funciones de la planeación”⁴⁰.

En la década de los 90's, en términos generales se adoptan las propuestas emanadas de las reuniones regionales y mundiales de la UNESCO.

La planeación para este nuevo siglo toma perspectivas de análisis, partiendo de la premisa de que son tres los factores en que se apoya el desarrollo: el dominio de la ciencia, de la tecnología y de

³⁹ Espinosa Infante, Elvia y Rebeca Pérez Calderón. “Calidad en la educación superior en México”. *Revista Gestión y estrategia*, julio-diciembre 1996. (http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num_10/doc9.htm) Octubre 2004.

⁴⁰ Topete, Carlos, en Ferrusca Mérida, Valentín. “El Concepto de Planeación educativa en México. Dos enfoques: Racional y Estratégico”. *Desarrollo Académico*, México, UPN, Diciembre 1997, p. 35

la información, el factor común para el dominio de esas tres variables es el impulso de la educación, esto es, considerarla como una herramienta de supervivencia, dado que en la economía los productos estarán basados plenamente en el dominio del conocimiento ⁴¹

Historicidad de la planeación en México: proyectos educativos

En México se han intentado diferentes formas de planear acordes con las demandas que marca la diversidad de las políticas internacionales, y desde el **sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958)** se plantea la necesidad de planificar el desarrollo del sistema educativo; inicia bajo un contexto socio económico influido por el régimen anterior, que pone en marcha la industrialización, la realización de obras hidráulicas, aumento de carreteras y escuelas.

Continúa el modelo de desarrollo fincado en la industrialización, por lo que el programa educativo pretendió

“vigorizar la nacionalidad mexicana, elevar la cultura, sobre todo la de las clases populares, orientar la educación para servir al desarrollo económico, mejorar los servicios sociales como el seguro social, la salubridad y la asistencia pública, dictar medidas para proteger a la niñez y a la juventud, y dar el más amplio apoyo a la mujer, en los aspectos educativo, laboral y asistencial.”⁴²

El **sexenio de Adolfo López Mateos (1958-1964)** inicia bajo un contexto socio económico en donde la industria y la tecnología básica se apoyaron con préstamos del exterior, pues el país carecía de los medios para enfrentar las necesidades impuestas por la industrialización y la diversificación de servicios (financieros, comerciales, de organización, planeación y distribución de bienes), así como por el crecimiento demográfico y la migración del campo a la ciudad y simultáneamente con las manifestaciones de movimientos obreros, sindicales y estudiantiles.

Respecto al proyecto educativo, Torres Bodet dirigió la elaboración del primer plan nacional de educación, el Plan Nacional para la Expansión y Mejoramiento de la Enseñanza Primaria conocido como Plan de Once Años, en forma casi simultánea aunque relativamente independiente de los primeros esfuerzos de planeación hechos en otras partes de América Latina, como Colombia, con influencia de los trabajos de la OCDE y de la UNESCO, en particular del Proyecto Regional Mediterráneo.

⁴¹ Escorcía, German, “Educación para la supervivencia”, *Revista Información Científica y Tecnológica*, México, CONACYT, octubre 1993, p. 205

⁴² Solana, Fernando, *Historia de la educación pública*, México, SEP/FCE, 1981 p. 329

Para ponerlo en acción se requeriría contar con maestros preparados, para lo cual había que reacondicionar las escuelas normales, crear nuevos centros normales regionales y reforzar el Instituto de Capacitación del Magisterio; diseñar nuevos planes de estudio; dotar a las escuelas de infraestructura; crear departamentos de investigación educativa, aumentando la capacidad de atención del sistema educativo: el doble turno en las escuelas, el impulso del programa federal de construcción de escuelas (CAPFCE).

Entre otras iniciativas se buscaba mejorar la calidad de la enseñanza, por lo que se originó el programa de libros de texto gratuitos para todos los grados de la enseñanza primaria.

El sexenio de Díaz Ordaz (1964-1970) se encuentra enmarcado por una crisis económica, política y social, en la cual se rompe el modelo de desarrollo estabilizador por la falta de igualdad social, debido a la inclinación de favorecer más a los sectores medios y urbanos, se experimenta un aumento de la política autoritaria como medio de control y la concentración de capital en pocas manos. Como propuesta educativa se desarrolla un proyecto modernizador, un modelo de desarrollo compartido; éste incluye una planeación a nivel nacional y como propuesta didáctica la sistematización de la enseñanza de los países desarrollados.

El sistema educativo en especial en la universidad realizó una selección rigurosa para el ingreso y la adecuación de contenidos de la enseñanza acordes a los avances científicos y tecnológicos a nivel mundial.

El sexenio de Echeverría (1970-1976) se enfocó en la democratización y por ello el gasto real en educación creció y se perseguían dos propósitos principales: reconquistar el consenso de la clase media, intimidada por la política dura de Díaz Ordaz, y revitalizar la hegemonía del régimen, así como mejorar las áreas rurales con la finalidad de frenar la migración a las ciudades.

Se propone un proyecto modernizador, reformista, democratizante; el cual comprende un sistema nacional de educación superior, modernización académica, modernización institucional, señalamiento de alternativas de nuevas estructuras universitarias y el pragmatismo económico a fin de vincular más a la universidad con la producción.

Formuló una educación para el cambio basada en la rectificación de la relación entre educación y empleo, la ampliación de la utilización productiva de los recursos humanos bajo las políticas del empleo como son: reforzar las relaciones funcionales del sector informal con el sector moderno,

proteger a las empresas del sector informal a fin de que resistan la competencia y articular verticalmente con las empresas del sector formal toda una “economía paralela”, concepción congruentes con el incrementalismo.

El sexenio de López Portillo (1976-1982) nace bajo una política restriccionista en todos los niveles, desde el económico hasta el educativo y social, bajo una acción de desprestigio del anterior gobierno, señalando que la política expansionista del anterior gobierno fue el causante de la inflación y la crisis que causó desorden monetario, aumentos de salario, ineficiencia en el manejo de empresas públicas y su déficit permanente.

Este gobierno pone énfasis en la educación como vía para elevar los niveles de vida. Se aspira a un desarrollo centrado en la persona y no en las cosas que se producen, por valiosas que sean éstas. Este proyecto es un modelo tecnocrático, un nuevo esfuerzo de planeación, que dio lugar al Plan Nacional de Educación presentado en siete volúmenes por Porfirio Muñoz Ledo a fines de 1977, que comprendía un amplio diagnóstico del sistema educativo, así como programas de trabajo para la educación básica, la formación de maestros, la educación en zonas deprimidas y para grupos marginados, la educación abierta, la capacitación, la educación tecnológica, la educación superior, la difusión de la cultura; la juventud, el deporte y la recreación, y la educación para la salud, que no se llevó a cabo.

En este mismo periodo siendo Fernando Solana secretario de Educación, se adoptó un conjunto de políticas de enfoque práctico, llamados Programas y Metas del Sector Educativo 1979-1982, que comprendían cinco grandes objetivos y 52 programas, de los cuales 11 se definían como prioritarios, todos con metas precisas calendarizadas hasta 1982.

Los cinco objetivos que orientaron y ordenaron el programa educativo son:

- Ofrecer la educación básica a toda la población, particularmente a la que se halla en edad escolar.
- Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.
- Elevar la calidad de la educación.
- Mejorar la atmósfera cultural.

- Aumentar la eficiencia del sistema educativo, para lo cual es indispensable la descentralización de los servicios.

De ahí se desprendían 52 programas que se jerarquizan en acciones.

Miguel de la Madrid (1982-1988) asume la Presidencia de México, cuando el país llevaba a cuestas tres macroevaluaciones ocurridas en 1982, y no se vislumbraba mejora en las finanzas y la credibilidad, tanto interna como del exterior en el corto plazo.

Las políticas educativas se plasmaron en el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988, el *programa* planteaba una *revolución educativa*, con seis objetivos: elevar la calidad a partir de la formación integral de docentes; racionalizar el uso de los recursos y ampliar el acceso a servicios, dando prioridad a zonas y grupos desfavorecidos; vincular educación y desarrollo; regionalizar la educación básica y normal y desconcentrar la superior; mejorar la educación física, el deporte y la recreación; y hacer de la educación un proceso participativo.

Carlos Salinas (1988-1994) ocupa la jefatura de gobierno en medio de las dudas de su legitimidad, el contexto internacional se reformaba con la desaparición del bloque de países socialistas europeos y la Unión Soviética, que reforzó las posturas oficiales estadounidenses y británicas

Las políticas del Programa de Modernización de la Educación 1989-1994 aplicaban las ideas generales sobre modernización al terreno educativo en nueve capítulos, relativos a la educación básica, la formación de docentes, la educación de adultos, la capacitación para el trabajo, la educación media superior, la educación superior, el posgrado y la investigación, los sistemas abiertos, la evaluación y los inmuebles educativos.

Para el sexenio de **Ernesto Zedillo, (1994-2000)**, anteriormente titular de la SEP, las políticas de su gobierno tuvieron un alto grado de continuidad respecto a las de Carlos Salinas; su gabinete se encontraba integrado por una planilla de férreos salinistas, lo cual indicaba la continuación de la obra iniciada por Miguel de la Madrid, reorientada y potenciada por Carlos Salinas, que se enmarcaban en una política mundial llamada neoliberalismo, por lo tanto habría muy pocos cambios en este gobierno.

Se presentó el Plan Nacional de Desarrollo (PND), 1995-2000, cumpliendo así con lo que dispone la Constitución y la Ley de Planeación. El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (SEP,1996) comprendió una introducción, que desarrolla algunos principios que sustentan las políticas a seguir; éstas se desarrollaron fundamentalmente en tres partes, relativas a la educación básica, la de adultos y la media superior y superior; en una cuarta parte se presentan cifras sobre el financiamiento del sistema educativo y se subraya la necesidad de que el esfuerzo se distribuya entre el gobierno federal, los de los estados y municipios y los particulares.

Vicente Fox Quesada (2001-2006), este sexenio se encuentra sustentado en un contexto económico-social se encuentra circunscrito a un periodo de transición, tras el triunfo electoral, tanto en la política económica y educativa, la exclusión y los rezagos serían tarea pendiente, y continúa el neoliberalismo como el fundamento que determina la toma de decisiones.

El Programa Nacional de Desarrollo (PND) nos ofrece la visión del proyecto de nación del grupo empresarial ahora en el poder, en el cual se enfatiza en categorías como eficiencia, integración, modernización, tecnificación, competitividad, valor agregado, etc.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006, el documento lleva el subtítulo de “Por una educación de buena calidad para todos. Un enfoque educativo para el siglo XXI”, responde de manera directa al mercado, eje del proyecto nacional y global y son tres políticas generales que constituyen la base del programa: educación para todos, educación de calidad y educación de vanguardia.

La planeación, por definición y metodología, tiene un papel preponderante en el desarrollo de un país como el nuestro. En términos programáticos y presupuestales, en cada sexenio las políticas dirigidas al ámbito educativo tienen alcances muy limitados, manteniendo el funcionamiento burocrático formal de las oficinas de planeación y muy endeblemente repercute hasta las instituciones educativas y la sociedad.

METODOLOGIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación puede servir para incrementar la efectividad en el desarrollo de la organización o institución educativa, al plantear los diversos estilos o tipos de planeación, los cuales, como se mencionó, obedecen a posturas propias de alguna disciplina, o a determinados enfoques teóricos,

de los cuales se derivará el proceso que les identifica como medios que permitan resolver los problemas que se presentan y los medios necesarios.

Enfoques, tipos y modelos de planeación

Fernando Arias Casteñada menciona que los criterios para clasificar los tipos de planeación son “el tiempo (corto, mediano y largo plazos), realización (directiva, ejecutiva), concepción (retrospectiva, prospectiva); alcance (racionalismo comprensivo; incrementalismo inconexo; exploración mixta).”⁴³

Asimismo, Ackoff también realiza una tipificación de la planeación referente a la actitud hacia la planeación de los involucrados: su satisfacción, resistencia al cambio, optimizar y autodesarrollo, los cuales corresponden a un tipo de planeación, denominados por él, inactivista, reactivista, preactivista e interactivista.⁴⁴

Igualmente, Isaías Álvarez plantea cuatro corrientes en las que agrupa los tipos de planeación dependiendo de la teoría a la que se adhieren a saber:

- Administrativa. Esta parte de la teoría clásica de la administración, establecida por Henry Farol.
- De cambio o desarrollo. Se considera que esta corriente se relaciona con la administrativa, de sistemas e incluso tocan la innovadora o prospectiva.
- De sistemas. Se fundamenta en la teoría general de sistemas, de Bertalanffy; ubica a la planeación estratégica, por considerar que está íntimamente relacionada a esta teoría.
- Prospectiva o de innovación. Es utilizada como un recurso estratégico para la construcción del futuro.⁴⁵

Sin pretender hacer un análisis más profundo sobre las tipificaciones expuestas, podemos decir que las aportaciones de estos autores nos dan un panorama y las bases para abordar con más exactitud los enfoques, tipos y modelos⁴⁶, elementos básicos conceptuales que se han trabajado en el ámbito educativo mexicano en el nivel superior y específicamente en las escuelas normales,

⁴³ Arias, Fernando. “Un Modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas a nivel superior”. *Revista de Educación Superior*, ANUIES, octubre-diciembre, 1985 (<http://www.anui.es.mx/principal/servicios/publicaciones/revsup/res56/tx4.htm>)

⁴⁴ Ackoff, Russell, *op. cit.*, p. 28

⁴⁵ Álvarez, Isaías, *op. cit.*, p.19

⁴⁶ Cuadro conceptual de los enfoques, tipos y modelos de planeación, anexo 2

y a manera de conclusión se exponen los puntos coincidentes en las exposiciones de los autores comentados que incluye los siguientes cinco pasos:

- Elaboración de un diagnóstico del presente para identificar causas y efectos de los aciertos y problemas del sistema bajo estudio. Este paso responde a la necesidad de conocer el estado de cosas que prevalece en realidad.
- Elaboración de escenarios para darse una idea de la situación del futuro. Los escenarios abarcan desde la extrapolación tendencial de las estructuras del presente, en cuyo caso se habla de un escenario tendencial o de una proyección de referencia, hasta el otro extremo, donde se caracterizan escenarios deseables con estructuras muy diferentes a las actuales. Entre estos escenarios extremos figura una variedad de escenarios intermedios.
- La imaginación y creatividad de quienes planifican deben inducir a la definición de escenarios que por realismo operativo debe ser tecnológica, política, jurídica y económicamente viables para no caer en utopías.
- Definición de fines (objetivos y metas) asociados a cada uno de los escenarios. Los adjetivos corresponden a la definición operativa de las características de un escenario; esta definición implica que los objetivos deben ser teóricamente alcanzables y medibles. Las metas son objetivos cuantificados en el tiempo y en el espacio. Se pueden fijar metas a corto, mediano y largo plazos.
- Definición de medios (políticas, estratégicas, programas, tácticas, acciones, presupuestación) que supuestamente conducirán al sistema de su estado presente al escenario elegido.

Principales enfoques de planeación gubernamentales de la SEP hacia las escuelas normales oficiales

Anteriormente se arribó a los enfoques por los que ha incursionado la educación en nuestro país, ahora toca abordar los que específicamente se han desarrollado en el contexto de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (DGENAMDF): el enfoque estratégico y el enfoque innovador, participativo y colaborativo.

El primero emplea los medios y estrategias según los propósitos acordados en la Secretaría de Educación Pública que buscan la continuidad al plan de desarrollo nacional por medio del

programa nacional de educación, que opera en la DGENAMDF, a través del Plan de Trabajo 2001-2006, elaborado por la actual gestión.

El segundo enfoque llamado innovador, participativo y colaborativo sustentado en el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento de las Escuelas Normales (PTFAEN) y el Programa de Mejoramiento Institucional de las escuelas normales (PROMIN), en el que concursan las escuelas normales oficiales del Distrito Federal en septiembre de 2003, presentando sus programas de desarrollo institucional y programas anuales de trabajo.

Enfoque estratégico

El enfoque estratégico es un

“...proceso sistemático que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales y consiste en la implantación y desarrollo de planes detallados para alcanzar los fines buscados. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas deseadas”⁴⁷

A partir de estas definiciones y según algunos autores, la planeación estratégica tiene varias características distintivas como las siguientes:

1. Contemplar el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
2. Observar el interior de la organización para contemplar debilidades y fortalezas.
3. Incluye el panorama a largo plazo.
4. Tiende a ser una responsabilidad de la alta dirección, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.
5. Implica una toma de decisiones.

Este tipo de planeación resulta de definiciones precisas sobre la organización y su interacción con el ambiente que la rodea para de ahí derivar las estrategias para la consecución de los objetivos.⁴⁸

El proceso de planeación se centra en la formulación de la estrategia de la organización y sus principales programas estratégicos. La alta dirección evaluará esos programas. Asignará recursos y hará una declaración formal a través de asignaciones presupuestales correspondientes.

⁴⁷ Kent, Judy, y David Wilkinson. “Planeación estratégica aplicada”. *Antología de la maestría en desarrollo de la educación*, México, CUIDEP, s.a. p.2

⁴⁸ Cuadro conceptual del enfoque estratégico Anexo 3

Se incorporó a la gestión el concepto de planeación o planificación estratégica, el cual concibe a toda institución educativa como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del ambiente que le rodea.

La planeación estratégica en la Secretaría de Educación Pública está basada en las prioridades, objetivos y estrategias de la Administración Pública Federal en un marco normativo con base en los lineamientos técnicos que establece la Ley de Planeación, el Sistema de Planeación Participativa, la Ley de la Administración Pública, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, la Planeación y Presupuestación Estratégica 2002 que hasta la fecha orienta la planeación en la SEP y el Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública.

Esta última señala que la Planeación y Presupuestación Estratégica integra la planeación a mediano y largo plazos, que para efecto de su realización debe efectuar una revisión exhaustiva de la planeación y presupuestación estratégica, sus objetivos y actividades específicas para elaborar la planeación de corto plazo, a través del establecimiento de las líneas de acción, los productos intermedios y las actividades que configuran cada uno de los proyectos.

Sus objetivos se concretan de la siguiente manera:

- Diseñar la planeación de mediano y largo plazos, a través de la elaboración de los diagnósticos institucionales y los planes de desarrollo institucional.
- Elaborar instrumentos de planeación anual conforme a los criterios técnico-operativos unificados de planeación a corto plazo.
- Determinar los recursos y servicios necesarios para el desarrollo de los proyectos asignados.

Expuesto lo anterior, la planeación en la Secretaría de Educación Pública emana de un documento llamado plan de desarrollo que en este caso será del Ejecutivo federal: Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y el documento Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Específicamente de estos documentos se deriva el Programa de Trabajo 2001-2006 de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (DGENAMDF) y de un Marco Normativo especificado en la Ley de Planeación participativa que

dice: “La DGENAMDF requiere atender las funciones de planeación, programación y evaluación técnico-administrativas para coadyuvar de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales.”⁴⁹

Un ejemplo de planeación se aprecia en la síntesis de los componentes principales del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, del Programa Nacional de Educación 2001-2006 y el Programa de Trabajo 2001-2006 de la DGENAMDF, que permiten observar la concreción de una planeación estratégica.⁵⁰

Seguimiento y evaluación en el enfoque de planeación estratégica

Para el seguimiento de la planeación la Secretaría de Educación también plantea ciertos instrumentos como es el Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos.

El Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos educativos, establecido por la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal, es una propuesta de trabajo metodológico de formulación y planeación de proyectos educativos y evaluación que influya en la toma de decisiones de las Direcciones Generales que la integran.

Su diseño inició en el año de 2002 y la operación cuenta con la cooperación y asistencia técnica de la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en sus fases de diseño, validación y desarrollo.⁵¹

A continuación se presenta una síntesis del documentos que desarrolla ampliamente su enfoque, perspectivas, y la forma en que se asume como un instrumento de “rendimiento de cuentas”, que permitirá valorar el proyecto educativo en el Distrito Federal.

En resumen, el Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos se define como un instrumento con el que cuentan las autoridades educativas de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal para la toma de decisiones, organizado y con información coordinada que genera un proceso de evaluación. Se tiene previsto que el sistema realice el seguimiento y evaluación de los proyectos educativos de la Subsecretaría, que se constituya en una “red de identificación, generación y análisis de información relevante y

⁴⁹ Diario Oficial de la Federación del 5 de enero de 1983.

⁵⁰ Ejemplo de planeación estratégica. Síntesis del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y Programa de trabajo para 2001-2006 de la Dirección General y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, Anexo 4

⁵¹ Programa de ejecución del Sistema de Evaluación Integral de los Proyectos. México, SSEDF, 2001. p.1

pertinente para la gestión de los proyectos educativos con miras al análisis y generación de aprendizajes para la definición o redefinición de la política educativa en el Distrito Federal.”⁵²

El Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos a influido en la DGENAMDF, para concretar una reflexión sobre el trabajo del ser y quehacer de las oficinas centrales a través de la Matriz de procesos y proyectos 2002,⁵³ en ella se priorizan algunas actividades, se contempla lo fundamental de las funciones sustantivas.

En conclusión, la metodología del enfoque estratégico se encuentra ejemplificada en cada uno de los documentos descritos y específicamente en el programa de trabajo de la DGENAMDF, como fuente de líneas de acción, objetivos y metas a largo plazo y de las cuales se derivan las acciones que se realizarán en el corto plazo, esto es en un ciclo escolar o un año fiscal en las escuelas normales, el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal y sus oficinas centrales, así como el sistema de evaluación, a procesos y proyectos educativos.

Enfoque innovador, participativo y colaborativo

El enfoque innovador, participativo y colaborativo, se promovió para mejorar la gestión institucional en las escuelas normales oficiales, se sustenta al igual que el enfoque estratégico en la política educativa del Programa Nacional de Educación 2001-2006, el Programa de Desarrollo Educativo para el Distrito Federal 2001-2006, Programa de Trabajo de la DGENAMDF 2001-2006, específicamente en el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento de las Escuelas Normales (PTFAEN) y al Programa de Mejoramiento Institucional de las escuelas normales (PROMIN), al cual se incorporaron a concursar las escuelas normales del Distrito Federal a partir de septiembre de 2003.

La planeación institucional con un enfoque innovador, participativo y colaborativo para las escuelas normales propone procesos de aprendizaje individual y colectivo con la finalidad de elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Señala Aguerrondo que el proceso de planeación es “intervenir de manera eficaz en los procesos de cambio y dirigirlos adecuadamente demanda una reflexión profunda y pertinente acerca de las

⁵² *Ibid.*, p. 9

⁵³ Matriz de proceso y proyectos DGENAMDF 2002 . Anexo 6

bases desde donde se decidirán... De lo contrario, se corre el riesgo de cambiar algo para que no se cambie nada.”⁵⁴

En las escuelas normales este nuevo enfoque puede “favorecer la participación de todos los que integran su comunidad en la construcción de la escuela normal a la que aspiran (imagen-objetivo), con acciones a corto, mediano y largo plazos para hacerla realidad.”⁵⁵ Hacer una planeación más significativa, evitar considerarla como una tarea de responsabilidad de un área o departamento o del cuerpo directivo, y un remedio a problemas y necesidades inmediatas.⁵⁶

El seguimiento y la evaluación del plan de desarrollo institucional y programa anual de trabajo del enfoque innovador, participativo y colaborativo.

Estas políticas son llevadas a su cumplimiento dentro de la institución mediante su análisis y difusión, que es una de las atribuciones que competen a la Coordinación de Planeación: “Diseñar y proponer estrategias que impulsen la participación reflexiva y transformadora de los grupos académicos, en el desarrollo de los procesos y proyectos específicos institucionales.”⁵⁷

Se señala que el seguimiento y la evaluación son procesos clave en la elaboración e implementación del plan de Desarrollo Institucional y del programa Anual de Trabajo, de las escuelas normales, ya que permiten conocer la pertinencia de las estrategias y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, así como reconocer los avances de la institución: los problemas resueltos y los que aún persisten.

Asimismo, el propósito primordial del seguimiento es lograr el cambio a partir de la trayectoria establecida en los proyectos estratégicos del plan de Desarrollo Institucional (PDI) y los proyectos específicos del Programa Anual de Trabajo (PAT), orientado desde un modelo cualitativo, haciendo de la evaluación un proceso de diálogo, comprensión y mejora.

Las condiciones en que se deberá dar cumplimiento al seguimiento son valorar todos los elementos de la planeación anual desde la misión y los avances para la consecución de la visión o

⁵⁴ Aguerro, en *La planeación institucional en las escuelas normales*, México, Subsecretaría de Educación Básica y Normal/SEP, 2003, p.5 (Cuaderno de trabajo: Gestión Institucional No. 4)

⁵⁵ *Idem*

⁵⁶ Cuadro conceptual de la planeación con enfoque innovador, participativo y colaborativo, anexo 5

⁵⁷ Programa Anual de Trabajo 2004 de la Dirección General, México, DGI:NAMDF/SSEDF/SEP, 2004, p. 83

imagen-objetivo de la escuela, revisar continuamente los avances para lograr el cambio a partir de la los ejes establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Anual de Trabajo.

El seguimiento y la evaluación anual, influirán en el aprendizaje de la comunidad educativa sobre la función que cumple la institución y el beneficio que se obtiene por la actualización del diagnóstico institucional para mejorar los proyectos que integraran el siguiente Programa Anual de Trabajo (PAT), el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en el sentido de confirmar o rectificar el rumbo acordado para la transformación institucional en un corto, mediano y largo plazos,

“el seguimiento y la evaluación, en este orden de ideas, son procesos que permitirán a la comunidad normalista:

- Llevar a cabo una reflexión grupal sobre la realidad institucional.
- Monitorear, de manera permanente, las acciones y/o actividades que se llevan a cabo, con una visión integral de la institución.
- Explicar las situaciones que se presentan en el salón de clases y en la escuela normal.
- Comprender la realidad institucional, como un proceso complejo, singular y cambiante.
- Relacionar los resultados obtenidos con “lo hecho” o “lo que faltó por hacer”; aquí no sólo importa qué es lo que se ha conseguido, sino cómo, con qué ritmo, con qué medios, con cuántos esfuerzos, hacia qué fines.
- Contar con insumos que sustenten la toma de decisiones de los diversos actores.”⁵⁸

Las evaluaciones del PDI y del PAT deben tener cierta periodicidad para que cumplan su valor formativo y también debe ser continua, para que se produzca una retroalimentación real.

Es necesario enfatizar que una evaluación no es un fin en sí misma sino un medio para llevar a cabo una reflexión sistemática sobre los procesos de planeación, implementación e innovación realizados en la escuela normal y se constituye en una tarea permanente para docentes y directivos en la escuela.

En relación a cómo llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del PDI y del PAT, se recomienda que el proceso sea respetuoso con los integrantes de la comunidad normalista y con

⁵⁸ *ibid.*, p. 49

las reglas de un proceso participativo. Para ello, es conveniente que la escuela determine las formas de evaluación (interna y externa).

Por lo tanto, los procesos de planeación se vinculan a los de seguimiento y evaluación, sus elementos teóricos y técnicos dan la pauta al trabajo de la Coordinación de Planeación con respecto a su función como el órgano que articula los procesos tanto académicos como administrativos para mejorar los servicios educativos que se otorgan en la DGENAMDF.

CAPÍTULO 3. ACTIVIDAD PROFESIONAL DURANTE LOS AÑOS 2002 A 2004.

Lo importante es que en todos nuestros actos tengamos un fin definido que deseemos alcanzar, a la manera de los arqueros que apuntan hacia un blanco claramente fijado.

Aristóteles.

Mi actividad profesional durante los años 2002 a 2004, en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, en la Coordinación de Planeación, se inició con mi colaboración como apoyo técnico académico en la realización de documentos orientadores, sustentados en los documentos oficiales que legislan y plantean un marco contextual en la planeación y dadas las condiciones de superación profesional, me he desempeñado como responsable de dos proyectos: planeación institucional y planeación de procesos académicos, asimismo en la colaboración en comisiones interinstitucionales y la integración de archivo técnico.

Otras actividades que se desarrollaron quizá sin un sustento documental, como son: sensibilización hacia la realización de un plan de trabajo anual, el seguimiento y autoevaluación de los proyectos específicos sugerida a los compañeros académicos con los que he tenido contacto, que sigue todavía siendo una tarea pendiente de difusión a toda la comunidad académica, ya que se requiere fortalecer la cultura de la planeación.

Siento que el apoyo que he tenido en mi desempeño en la Coordinación me dio sentido de identidad, apasionamiento y dedicación hacia la planeación, y sobre todo compromiso profesional.

ACTIVIDAD PROFESIONAL DURANTE 2002

No importa cuál fuere su naturaleza, la enunciación de los resultados deseados establece el alcance y los límites de lo que debe ser enseñado y aprendido.

Hilda Taba

En este año la actividad profesional se desarrolló básicamente como apoyo y colaboración técnico académico en la actualización y revisión de documentos normativos, lineamientos técnicos y criterios técnico operativos, colaboración en comisiones interinstitucionales e integración de archivo técnico y todas las acciones que se me asignaron en la Coordinación de Planeación.

A continuación se describen las acciones en las que participé, considerándolas como el andamiaje requerido para mi profesionalización en el trabajo de planeación, que permitió concretar el conocimiento de documentos normativos de la Secretaría de Educación Pública, los elaborados en la coordinación y formar la conceptualización requerida.

ACCIÓN. Desarrollar la planeación institucional anual.

La planeación institucional anual depende de su ejecución a corto plazo ya sea en un año fiscal o un ciclo escolar (el año fiscal abarca los meses de enero a diciembre, conforme a los requerimientos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Educación Pública) y (el ciclo escolar, inicia en el mes de agosto y termina en julio del siguiente año, conforme al calendario escolar que emite la Secretaría de Educación Pública). La planeación es una función de la gestión institucional que se realiza en las oficinas centrales y planteles, contribuye en el desarrollo académico de las instituciones formadoras y actualizadoras de docentes.

La planeación en las instituciones educativas de la Secretaría de Educación Pública. Se basa en el enfoque estratégico, orientado desde los documentos: Marco Normativo del Sistema Nacional de Planeación, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Planeación Estratégica en la Secretaría de Educación Pública, en la que se han fijado las prioridades, objetivos y estrategias de la Administración Pública Federal.

La lectura, análisis y conocimiento de estos documentos normativos me brindó el sustento y las condiciones específicas de la planeación a largo y a corto plazos de la institución, y formar una

estructura mental que evitaría la descontextualización en el ejercicio de planificación y contribuir objetivamente y de forma más cercana a la situación real.

A continuación se describen documentos que forman parte del contexto de la planeación durante el año 2002.

1. Programa operativo anual 2002. Versión ejecutiva
2. Programa operativo anual 2002 con requerimientos puntuales.
3. Informe de Ejecución del ejercicio fiscal 2002.
4. Criterios para la estructuración del reporte del seguimiento del avance trimestral.
5. Matriz de procesos y proyectos para el Sistema Integral de evaluación de procesos y proyectos educativos.

Debido a la extensión de estos documentos a continuación se describen en forma sintetizada.

Programa operativo anual 2002 (versión ejecutiva)

El Programa operativo anual 2002 en su versión ejecutiva, esto es en su forma genérica, contiene las acciones que se propuso realizar la institución para el año 2002, cuya creación parte de la solicitud de las instancias superiores de la SEP, que por decreto deben presentar. El programa de trabajo anual institucional tiene la finalidad de orientar el trabajo de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal que es “el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de formación, capacitación y actualización y superación profesional.”⁵⁹

Su estructura está constituida por una breve introducción, la definición del ejercicio fiscal, sus propósitos, los retos, las fortalezas y los procesos y proyectos institucionales para el ejercicio fiscal 2002; se integró por la propuesta inicial del cuerpo directivo que incluyó reflexiones respecto al trabajo por realizar, un marco referencial que incluye el Reglamento Interior de la SEP, las funciones genéricas que abarcan el quehacer de las oficinas centrales vinculadas a los planteles de educación normal y Centro de Actualización del Magisterio en el D. F.

El programa operativo anual 2002 que se deriva de programas educativos y nacionales sustenta su relación con la metodología del enfoque estratégico en lo dicho por Fernando Arias Castañeda, que señala del enfoque estratégico sus

⁵⁹ Programa Operativo Anual 2002, México. DGENAMDF/SSEDF/SEP, Dic. 2001, p. 2

“características que deberán sustentar los programas en cuanto a sus objetivos, metas indicadores, estrategias y acciones concretas constituyen el umbral del proceso de planeación táctica que se inicia con la elaboración de los planes de acción, posteriormente se procede a traducir los planes en programas concretos de acción, para su incorporación al quehacer diario de la organización”.⁶⁰

Los procesos y proyectos planteados para 2002 son:

Los procesos son:

- Fortalecer la formación inicial de docentes de educación preescolar, primaria, secundaria, especial y física.
- Desarrollo de programas de actualización y capacitación para maestros en servicio y formadores de docentes.
- Fortalecer los planes de estudio para la formación de docentes de educación preescolar, primaria, secundaria, física y especial.
- Revitalizar la gestión de las instituciones formadoras y actualizadoras de docentes.

Los proyectos son:

- Incorporar nuevas tecnologías en la formación y actualización de docentes.
- Crear nuevos programas de actualización para formadores de docentes y maestros de educación básica en servicio.
- Crear posgrados de calidad para los maestros de educación básica y formadores de docentes.

Este documento cumplió con un requerimiento y su uso fue limitado, ya que quedó sin difusión, solo fue del conocimiento del cuerpo directivo.

⁶⁰ Acto Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control y calidad, México, Grijalbo, 1990, p 6

Programa operativo anual 2002 (POA 2002) con requerimientos puntuales

El Programa operativo anual 2002 (POA 2002) con requerimientos puntuales es el documento que integró el ejercicio de planeación cuya estructura maneja elementos como el diagnóstico institucional, en donde se señaló el estado real de los avances del trabajo realizado en el año 2001, los proyectos institucionales, objetivos, metas, líneas de acción, productos intermedios, actividades, calendarización, estrategias de evaluación y un formato de requerimientos.

El POA 2002 se integro en formatos que sirvieron de plantilla para recabar la información de cada una de las áreas como son: datos de identificación del proyecto, metas programáticas, duración del proyecto, línea de acción, productos intermedios y su descripción, actividades y fechas de realización.

Se logró una participación intensa de los planteles que involucró a directores, subdirectores y responsables de la planeación, haciendo del proceso un diseño acorde con los requerimientos prioritarios de las escuelas, detectándose la necesidad de cursos de planeación, así como recuperar el grupo institucional de planeación.

Respecto a la evaluación del instrumento se señaló que

“...a pesar de constituirse por procesos y proyectos integrales con la idea de articular acciones y equipos de trabajo entre las distintas áreas en torno a proyectos institucionales, evidenció que había proyectos que estaban lejos de impactar en la transformación y mejoramiento de los servicios que proporciona la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal”.⁶¹

En la gaceta de la institución se señaló que

“no obstante, la organización que actualmente tenemos dificultó este proceso. ¿Por qué? Porque la planeación del POA 2002 se hizo con base en una multiplicidad de proyectos de área, coordinaciones, departamentos, grupos, o incluso individuales que convirtió al POA en un inventario de lo que veníamos haciendo, y que al quedar por escrito tomaron carácter de legitimidad y prioridad. Nos encontramos así en una dinámica desgastante: una labor de convencimiento para que se participara en proyectos institucionales, donde hacia falta fortalecer equipos para su desarrollo. No es que no se tuviera disposición, simplemente se

⁶¹ “Evaluación del Programa Operativo Anual 2002”. *Gaceta DGE-NAMDE*, México, Noviembre 2002, p. 2

veía ajeno a lo que se había planeado de inicio y por lo mismo su importancia era secundaria y de apoyo puntual. Ello no permitió el fortalecimiento real de equipos de trabajo en torno a los proyectos institucionales”.⁶²

Ante este tipo de situaciones los expertos en planeación estratégica señalan que es una oportunidad identificar los problemas que surgieron en la ejecución del programa de trabajo, que posibilite se programe con más realidad y se puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas para el siguiente ciclo escolar.

Otro documento que se realizó con el fin de orientar la planificación es la Matriz de procesos y proyectos 2002 para el Sistema Integral de evaluación de procesos y proyectos educativos.

El Sistema integral de evaluación de procesos y proyectos educativos surge con el objeto de “fortalecer el proceso de planeación y evaluación de los procesos y proyectos educativos de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal”⁶³

Como se dijo en la metodología estratégica, este instrumento de seguimiento inicia su diseño en 2002 y la operación cuenta con la cooperación y asistencia técnica de la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en sus fases de diseño, validación y desarrollo⁶⁴ en

“ella se priorizan algunas actividades, se contempla lo fundamental de nuestras funciones sustantivas y se reorientan aquellas que no responden a los procesos y proyectos institucionales. Asimismo se pretende favorecer el trabajo colaborativo y avanzar en la conformación y consolidación de grupos colegiados”.⁶⁵

La construcción de la matriz de proceso y proyectos se realizó principalmente en la coordinación de planeación, pero también participó el cuerpo directivo priorizando los procesos y proyectos que se realizan en la institución; consideró un ejercicio de planeación más participativo que permitió orientar el trabajo institucional.

ACCIÓN. Realizar el seguimiento de la planeación anual.

⁶² Propuesta de seguimiento 2002, Mexico, DGENAMDF SSED/SEP, abril 2002, p.3

⁶³ Chávez, Patricio, Diseño de Implementación de un Sistema de Evaluación Integral de los Proyectos de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Programa de Seguimiento, agosto de 2001, p. 4

⁶⁴ Ibid., p.2

⁶⁵ Ibid., p.6, anexo 6

El proceso de seguimiento de la planeación anual complementa a los instrumentos que integran el quehacer de la institución en un año, también cuenta con la estrategias e instrumentación necesaria, como son la autoevaluación institucional, apoyo e intercambio interinstitucional, la evaluación del funcionamiento general de las instituciones formadoras y actualizadoras de docentes en el Distrito Federal, informes mensuales, reuniones de intercambio, archivos de evidencias e informes de gestión.

En esta acción se plantean los criterios para la elaboración de informes trimestrales que den cuenta de los avances en la ejecución de la planeación anual, por lo que se elaboraron los siguientes documentos.

Estrategias para el seguimiento de la planeación. Dado el contexto, la estrategia para el seguimiento de la planeación del ciclo 2002-2003 en la DGENAMDF planteó tres líneas de acción:

- *La autoevaluación institucional*, que implica un ejercicio por parte de las instituciones para valorar su quehacer.
- *El apoyo e intercambio interinstitucional*, que se propone desarrollar a través de la conformación de grupos interinstitucionales de planeación.
- *La evaluación del funcionamiento general de las instituciones formadoras y actualizadoras de docentes en el Distrito Federal.*

Asimismo señala que el seguimiento es acorde con las identidades de cada uno de los planteles.

La intención del seguimiento "radica en que a través de éste, se pretende que la toma de decisiones se efectúe con mayor certidumbre y racionalidad, a fin de que se cumplan de manera efectiva las metas y objetivos planteados".⁶⁶

Las características de esta estrategia de seguimiento contemplan:

- La integración de los lineamientos técnico-operativos, así como los procedimientos para llevar a cabo el seguimiento de las líneas de acción y las actividades de los proyectos institucionales asignados a cada uno de los planteles de educación normal al CAMDF.⁶⁷

⁶⁶ Propuesta de seguimiento 2002. . op.cit., p.6

⁶⁷ Idem.

- La descripción de tareas y actividades para la captación, procesamiento, análisis e integración de información relevante objetiva que posibilite tomar las decisiones.⁶⁸

Los informes mensuales, reuniones de intercambio, archivos de evidencias e informes de gestión, instrumentan el seguimiento de forma continua durante el ciclo escolar en condiciones adecuadas a las necesidades de los planteles ya que

“la ejecución del plan anual de actividades de los planteles de educación normal, del CAMDF, requerirá del diseño e implantación de una estrategia que permitiera verificar de una manera objetiva y continua la consecución de los objetivos, metas y líneas de acción contenidas en el mismo”.⁶⁹

Otro documento que se realizó para el seguimiento se llama **Criterios para la estructuración del reporte del seguimiento del avance mensual**.

Los criterios para la estructuración del reporte del seguimiento del avance mensual del PAA 2002-2003 de las escuelas normales, es un instrumento de la planeación que unifica las condiciones en que se deberá presentar el reporte de seguimiento, marcan las condiciones que deberá contener el instrumento de seguimiento.

Señala como objetivos:

- Analizar la naturaleza de la planeación institucional y del seguimiento del PAA 2002-2003 y POA 2003.
- Compartir los criterios técnico-operativos para la elaboración de los informes trimestrales en las instituciones formadoras y actualizadoras de docentes.
- Llevar a cabo el análisis continuo de los avances y retos de las actividades planeadas.

Para la concreción se utilizó un formato con datos de identificación del área, denominación del proceso o proyecto, mes a reportar, línea de acción desarrollada, productos intermedios con su denominación, fecha de realización, población atendida o cantidad alcanzada descripción de actividades desarrolladas, retos y acciones emergentes.

En este periodo se logró la sistematización del análisis de los informes parciales que se entregaron mensual y trimestralmente. el reporte mensual se descartó debido a que consumía

⁶⁸ *Idem*
⁶⁹ *Ibid* . p. 8

mucho tiempo para su elaboración. Por lo que se acordó que trimestralmente se presentarían los informes para integrar la reseña de la gestión institucional anual.

ACCIÓN. Integrar informes institucionales.

Esta acción se refiere a la conformación de documentos con información relevante de las áreas centrales y las escuelas normales oficiales y que son solicitados por las instancias superiores de la SEP, en este caso son los informes de gestión y ejecución que se remiten para integrar el informe a la Cámara de Diputados y se elaboraron los siguientes documentos.

Los **informes de gestión** son aquellos que forman parte de la instrumentación del seguimiento, sus características son: documento formal que integra la información cuantitativa y cualitativa acerca de las actividades y tareas realizadas en los planteles de educación normal y en el CAMDF durante 2001-2002. “Este documento permitirá efectuar la valoración sobre el grado con que se lograron los objetivos y las metas previstas en los proyectos institucionales”.⁷⁰

La estructuración del documento de Informe de Gestión se estableció a través de criterios que unificaron su elaboración en todos los planteles de educación normal y en oficinas centrales. El documento de criterios para la elaboración del Informe de Gestión señala que se deberán tomar algunas

“fuentes prioritarias de información de los informes trimestrales de gestión de cada uno de los planteles de educación normal y CAMDF. Por lo tanto en él se integran los resultados más relevantes que permitirán poner en evidencia el logro de los objetivos y metas señaladas en las líneas de acción y tareas de los proyectos institucionales.”⁷¹

Se establece el cuidado y la manera en que se integrarán, los elementos que contendrá como son: “la descripción de las actividades más relevantes y significativas de cada uno de los planteles de educación normal y del CAMDF.”⁷² “...el contexto histórico de las instituciones, la caracterización de los proyectos institucionales y la línea de acción en la que se ubicaron la actividades realizadas, sus objetivos, los productos intermedios que se obtuvieron; la población atendida el impacto de cada actividad en el desarrollo académico de la DGENAMDF. los retos

⁷⁰ *Ibid.*, p. 6

⁷¹ *Ibid.*

⁷² *Ibid.*, p. 10

que se presentaron durante la realización de las mismas, así como la descripción de propuestas para superarlos, así como la perspectiva.”⁷³

“Se tendrá la información cualitativa; y cuantitativa más relevante y representativa sobre el desarrollo de los proyectos institucionales de la DGENAMDF, la descripción de los retos que se presentaron durante la ejecución de las líneas de acción y actividades, así como el señalamiento de las medidas y propuestas para mejorar la calidad de los servicios de formación, capacitación, actualización y superación profesional de maestros, además de la perspectiva de los mismos.”⁷⁴

Por último se describe las especificaciones que deberá contener el informe de gestión:

- La integración se efectuará conforme a los criterios y se evidenciará el logro de los objetivos y metas que se encuentran señalados en el Plan Anual de Actividades del ciclo escolar 2001-2002.
- El contenido del informe de gestión se integrará concreto, señalando los siguientes elementos: la descripción de las líneas de acción a la que corresponden las actividades realizadas, la denominación de las actividades que se llevaron a cabo, la mención del personal directivo, académico y/o de apoyo que participó en la realización de la actividad.
- Los antecedentes de la actividad. En este caso se especificarán los precedentes de las actividades que se efectuaron, si se trató de una actividad continua o surgió por algún otro motivo.
- La precisión de los tiempos de desarrollo de la actividad, lo que comprenderá el señalamiento de las fechas de inicio y terminación de las mismas.
- Los objetivos y metas alcanzadas, es decir, los resultados tanto cualitativos como cuantitativos que se obtendrán con la realización de cada actividad.
- Impacto de las actividades. En este apartado, se señalarán de manera particularizada las aportaciones de las actividades a la consecución de las funciones, objetivos y metas de los

⁷³ *Ibid.*, p.11

⁷⁴ *Idem.*

proyectos asignados a cada uno de los planteles de educación normal y del CAMDF.

- La mención si las actividades, eran periódicas, si se ajustaron ó se modificaron; además, en caso de suspensión, expresar las causas.
- Los retos. En relación con esto, se señalarán las dificultades y obstáculos que se presentaron durante el desarrollo de las actividades.
- Las propuestas en razón de que el desarrollo de actividades estuvieron enfocadas a mejorar de manera continua la calidad de los servicios educativos que ofrece la DGENAMDF; y se describieron las alternativas para superar los retos que se presentaron durante el desarrollo de cada una de ellas.⁷⁵

Colaboración en comisiones interinstitucionales

Esta actividad se realizó en equipo, integrado por académicos de la Coordinación de Planeación y se nos capacitó brevemente sobre los aspectos a tratar en las reuniones con los grupos directivos de las escuelas normales y los responsables de las áreas de la Dirección General, dando a conocer los documentos que se actualizaban para la elaboración de la planeación y el seguimiento, se organizaron las reuniones desde las agendas con los asuntos a tratar y los materiales que se utilizarían, así como realizar la minuta de la reunión y un informe final sobre la comisión.

Fueron de suma importancia para integrarnos más firmemente al trabajo que se realizó en este periodo en la coordinación, ya que en ellas nos percatamos de las dificultades que enfrentaban las escuelas normales en el ámbito de la planeación y pensar las posibles soluciones a esa problemática, de ellas surgieron algunas ideas que dieron origen a documentos para el siguiente año.

Integración de Archivo Técnico.

Con apoyo del personal secretarial se avanzó en el conocimiento de los documentos que se manejan en la Coordinación de Planeación y se propuso una organización de los documentos del proyecto de Desarrollo Organizacional en forma cronológica, ya que éstos se actualizan en el caso de cambios estructurales de la institución solicitados por las instancias superiores en

⁷⁵ *Ibid.*, p. 11 a 12

auditorías o por reorganización del trabajo institucional, el cual requiere de las guías y manuales elaboradas por la Oficialía Mayor para elaborar tanto los manuales de organización como los de procedimientos a nivel Dirección General y más específicamente por plantel.

Como se puede percibir, este periodo de inducción al servicio en la Coordinación de Planeación permitió entender el panorama en el que se circunscribe su función, que parte de las políticas educativas emanadas de los planes de Desarrollo Nacional, el del Sector Educativo y a nivel Estatal, y de la construcción de instrumentos de planeación, seguimiento y evaluación para la gestión institucional integrando documentos de criterios que facilitaran a planteles y áreas de la Dirección General los ejercicios del proceso de planeación.

Respecto a los contenidos correspondientes a la planeación abordados en la carrera de la Licenciatura en Pedagogía en las materias de Economía de la Educación, Laboratorio de Sociopedagogía y Planeación Educativa, permitieron una mayor comprensión del trabajo que efectué.

ACTIVIDAD PROFESIONAL DURANTE 2003

El conocimiento es amor y luz y visión.

Helen Keller

Mi actividad profesional durante 2003, se derivó de la evaluación del año 2002, y se contextualiza en la propuesta llamada “Hacia una nueva planeación del trabajo en oficinas centrales”, en la cual participaron directivos y coordinadores de las oficinas centrales de la DGENAMDF, con el propósito reorientar el sentido del trabajo de gestión y apoyo técnico pedagógico de oficinas centrales, que debe tener como fin fortalecer la vida académica de los planteles⁷⁶, y de los requerimientos específicos solicitados por la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal, para el Programa Operativo Anual 2003.

Por lo anterior, la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (DGENAMDF) informa a la comunidad educativa que se hace necesario que,

“se lleve a cabo una reorganización de carácter académico-administrativo con el fin de dar congruencia a los proyectos y la operación de los mismos. Para ello se considera necesario conformar un equipo de trabajo que proponga los lineamientos para desarrollar un diagnóstico y propuesta que permita sistematizar los proyectos y procesos que se desarrollarán en las áreas centrales”.⁷⁷

En el documento de reflexiones “Hacia una nueva planeación del trabajo en oficinas centrales” cita que la nueva forma de planear, “sustentada en procesos y proyectos, parte del análisis de consistencia del POA 2002 y del trabajo conjunto con la SSEDf en la priorización de los procesos y proyectos de acuerdo con sus líneas de acción y en la definición de criterios para operativizar los procesos y proyectos del POA 2003”.⁷⁸

Derivado del contexto anterior, la reorganización en la Coordinación de Planeación, se plantearon dos actividades institucionales, que orientarían el trabajo académico-administrativo: planeación institucional y seguimiento puntual de su ejecución creando un proyecto que integraría estas dos actividades, al cual fui asignada como responsable, con la participación de un equipo de trabajo

⁷⁶ *Hacia una nueva planeación del trabajo en oficinas centrales*. México. DGENAMDF, diciembre 2002. p 1

⁷⁷ Nota informativa. *Gaceta DGENAMDF*, México, SEP, SSEDf, DGENAMDF, septiembre 2002. p 1

⁷⁸ *Idem*.

constituido por cinco académicos y una secretaria y nos dimos a la tarea de construir el programa de trabajo del proyecto.

Programa de trabajo del proyecto de planeación institucional

El proyecto de planeación institucional, esta circunscrito en las actividades institucionales que son: la consolidación de una planeación institucional que incluye un trabajo de diagnóstico, prospectiva y la fundamentación de los procesos y proyectos que reflejan el ser y quehacer de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, y establecer mecanismos adecuados de rendición de cuentas de la gestión institucional y del desempeño académico a fin de que la toma de decisiones se efectúe con mayor certidumbre y racionalidad, a fin de que se cumplan los objetivos y metas propuestos en la planeación.

Justificación:

El proceso de planeación que se desarrolla en la DGENAMDF es la función adjetiva cuyo papel es el de lograr el desarrollo armónico, integral y coherente de los planteles de formación de docentes de educación inicial y el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito federal

Objetivos:

- Desarrollar un proceso de planeación cuyo eje fundamental sea obtener el desarrollo académico, con el apoyo de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Sistematizar las distintas acciones de intercambio en materia de planeación entre coordinaciones que integran las oficinas centrales en su conjunto.
- Fortalecer el proceso de planeación en los planteles de educación normal y en las áreas centrales.

Acciones:

- Elaboración y difusión de criterios técnico-operativos para la planeación y seguimiento del ciclo escolar y año fiscal.
- Apoyo técnico-académico de la planeación y programación de ciclo escolar y año fiscal.
- Análisis y validación de la planeación y el seguimiento.

- Integración del Programa Operativo Anual.
- Evaluación de la planeación y programación.
- Trabajo colegiado interinstitucional.

Este documento permitió sistematizar el trabajo de planeación y seguimiento correspondientes a cada una de las actividades institucionales que integran el proyecto de planeación institucional que son: consolidación de una planeación institucional y el establecimiento de mecanismos adecuados de rendición de cuentas de la gestión institucional y del desempeño académico.

Los documentos realizados para la actividad institucional: consolidación de una planeación institucional son los siguientes:

- Criterios técnicos-operativos para la elaboración del Programa Operativo Anual 2003 (POA)
- Programa Operativo Anual (POA) 2003 de la Dirección General.
- Matriz de procesos y proyectos 2003
- Formato de planeación individual semestral
- Formato para dictámenes de planeación de planteles particulares.

Para la actividad institucional: establecer mecanismos adecuados de rendición de cuentas de la gestión institucional y del desempeño académico se elaboraron los siguientes documentos:

- Criterios técnico-operativos para la elaboración de informes trimestrales de planteles oficiales.
- Formatos de informe individual semestral
- Criterios para la elaboración del informe de gestión
- Integración del Informe de Ejecución

A continuación se describen los documentos obtenidos para cada una de las actividades institucionales desarrolladas y como ya se comentó son las que integran el proyecto de planeación institucional.

Actividad institucional: consolidación de una planeación institucional

Criterios técnicos-operativos para la elaboración del Programa Operativo Anual 2003 (POA)

El documento de criterios técnicos-operativos para la elaboración del Programa Operativo Anual 2003 (POA) contiene definiciones de los elementos que contendrá el POA 2003, como son proceso, proyecto, actividades institucionales, acciones, tareas, productos, meta.

Asimismo establece la estrategia para articular la operación de las actividades en tanto se tome en cuenta: correspondencia- actividad institucional-coordinación responsable, congruencia-acciones- actividad institucional, sentido de unidad de las acciones dimensión equilibrada de las acciones duplicidad de acciones, congruencia tareas de apoyo-acciones, sentido de unidad de las tareas, correspondencia tarea-acción y congruencia productos-acciones.

Este documento permite realizar el ejercicio correspondiente al año fiscal o ciclo escolar, estableciendo una comunicación homogénea entre la comunidad educativa y se puedan plantear con más precisión la programación del trabajo escolar y organizacional, que impacte en la formación de docentes de formación inicial en las licenciaturas de educación preescolar, primaria, secundaria, física y especial.

Programa Operativo Anual 2003

El documento llamado Programa Operativo Anual surge de las iniciativas para una reorganización, la socialización de criterios para su elaboración, se realizó en reunión con el cuerpo directivo y los coordinadores, cuyo objetivo fue la presentación de avances de la reorganización de oficinas centrales y los criterios técnicos para la elaboración del Programa Operativo Anual 2003.

“El Programa Operativo Anual 2003 ha significado un replanteamiento en la manera de realizar la planeación institucional de corto plazo en el ámbito de la DGENAMDF, debido a que en el presente ejercicio fiscal se establece el desarrollo académico a partir de las matrices de procesos y proyectos institucionales, que recuperan el quehacer educativo señalado en las funciones y atribuciones que se le han asignado a esta Dirección General como unidad de la administración pública central.”⁷⁹

⁷⁹ Criterios técnicos-operativos para la elaboración del Programa Operativo Anual 2003 (POA), México, DGENAMDF SSEDF/SEP, 2003 p 2

Se formuló un formato para integrar las actividades institucionales por áreas estableciendo su programación durante el año 2003⁸⁰

Matriz de procesos y proyectos 2003

El documento llamado “Matriz de procesos y proyectos 2003”⁸¹ se planteó como una nueva forma de planeación y de organización, su elaboración está “sustentada en procesos y proyectos, que parte del análisis de consistencia del POA 2002 y del trabajo conjunto con la SSEDf en la priorización de los procesos y proyectos de acuerdo con sus líneas de acción y en la definición de criterios para operativizar los procesos y proyectos del POA 2003”.⁸²

Se mencionó en 2002, sobre la matriz de procesos y proyectos de la DGENAMDF, que en ella se priorizan actividades, responde a las funciones sustantivas y orienta los procesos y proyectos institucionales. Así mismo en su construcción favorece el trabajo colaborativo.

Una de las conclusiones asimismo, señala que el

“análisis de la matriz de procesos y proyectos, en un trabajo conjunto con los mandos medios y coordinadores de oficinas centrales, permitió observar que hay una participación colectiva que intercepta varias áreas para la realización de la actividad en específico; que definir acciones tiene mucha más complejidad de lo que pensamos y que al desarrollar acciones debemos pensar que nos comprometemos con una meta de la que debemos rendir cuentas. No una rendición formal, sino de verdaderos avances”.⁸³

Formato de planeación individual semestral

El formato de planeación individual semestral del personal académico se presentó como una estrategia que se realizaría a partir del segundo semestre con la finalidad de que las acciones que se plantearan por los académicos fueran congruentes con las establecidas en la planeación institucional a corto plazo concretada en el Plan anual de actividades 2002-2003 de los planteles de educación normal y el Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal y contribuyeran efectivamente al fortalecimiento académico de las instituciones educativas, y fuese una constancia de la participación individual y base del trabajo que se desarrollaría durante el semestre.

Los elementos que constituyen el formato de planeación individual son: datos de identificación (nombre del personal académico, lugar donde labora, área en donde se encuentra adscrito, tipo de

⁸⁰ Programa Operativo anual 2003, ... anexo 7

⁸¹ Matriz de procesos 2003 ... anexo 8

⁸² Nota... op.cit. p. 4

⁸³ Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, SEP, 2000

plaza o nombramiento, cargo que desempeña, horas-semana-mes que se señalan en su nombramiento), fecha de elaboración del documento, la clave alfa numérica de la actividad institucional a la que pertenece la acción que se desarrollará, la cual se deberá consultar en el catálogo de actividades institucionales.

Respecto a la descripción de acciones, se solicitó indicar si se realizaría; de forma individual o por equipo; otro señalamiento es sobre responsabilidad o colaboración, anotación del número de horas probables de realización de la acción, nombre del producto, anotar la línea del plan anual de actividades a la que pertenece la acción y por último lo firmarán el personal académico que lo elaboró, su jefe inmediato superior y el director del plantel, conforme al instructivo.

Criterios para el Análisis de los Procesos y Proyectos del Programa Operativo 2003.

Los criterios para el análisis de los procesos y proyectos del Programa Operativo 2003⁸⁴, surge ante la necesidad de establecer un lenguaje común en cuestiones de planeación institucional, que permitiera al personal involucrado la elaboración de su programa de trabajo durante el año fiscal 2003.

Se establecen definiciones como proceso, proyecto, actividades institucionales, acciones, tarea, producto, correspondencia actividad institucional-coordinación responsable, congruencia-acciones-actividad institucional, meta, sentido de unidad de las acciones, dimensión equilibrada de las acciones, duplicidad de acciones, congruencia tareas de apoyo-acciones, sentido de unidad de las tareas, correspondencia tarea-acción y congruencia productos-acciones.

La aplicación de los criterios con la estructura organizacional que en este año prevalecía, requería que se hiciera un análisis riguroso sobre definiciones metodológicas, a fin de lograr que el trabajo que se realizaba en las áreas de la Dirección ofreciera los servicios con pertinencia y efectividad en un sentido de integrar un proyecto académico que favorecería el desarrollo institucional de las escuelas normales.

Actividad institucional: Establecer mecanismos adecuados de rendición de cuentas de la gestión institucional y del desempeño académico

Criterios para la elaboración de los informes trimestrales 2003

⁸⁴ Criterios para el análisis de los procesos y proyectos del POA 2003 México. DGE/ENAMDF/SS/DF/SEP D. F. 2003 p. 4. anexo 9

Los criterios para la elaboración de los informes trimestrales tienen como objetivo analizar el alcance y resultados obtenidos en la planeación institucional anual, a través del seguimiento de las acciones y actividades contenidas en el POA 2003.

Establecen la forma en que se desarrolló el proceso de seguimiento como punto clave en la ejecución y evaluación del Programa de Desarrollo Institucional y del Programa Anual de Trabajo de las escuelas normales, ya que permitió conocer la pertinencia de las estrategias y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, así como reconocer los avances de la institución: los problemas resueltos y los que aún persisten.⁸⁵

El seguimiento permitiría a la comunidad normalista una retroalimentación real, mediante una reflexión sistemática sobre los procesos de planeación, implementación e innovación realizados en la escuela normal.

El proceso de seguimiento del POA 2003 se llevó a cabo a través de informes trimestrales de los procesos y proyectos institucionales en donde se integró información cuantitativa y cualitativa relevante y significativa que evidenció el desarrollo pertinente de las actividades y acciones contenidas en los mismos.

Se sugirieron dos fases para su elaboración: en la primera se elaborarán informes de acciones por coordinación y en la segunda se realizará la integración de informes de cada proceso y proyecto institucional.⁸⁶

Los elementos que deberán integrar los informes por coordinación son:

Identificar las acciones programadas por coordinación, describir las acciones que realizaron en cada coordinación, de acuerdo con la naturaleza y alcance de cada actividad institucional, especificando los productos obtenidos, verificando que las acciones realizadas concuerden con los programados. Para esta fase se utilizó el formato avances en las acciones por coordinación en constituido por los datos de identificación, trimestre, denominación del proyecto o proceso, actividad institucional, detalle de acciones desarrolladas, avances de los productos o resultados y retos y acciones emergentes.

⁸⁵ Criterios para la elaboración de los informes trimestrales 2003-2004, México, DGENAMDF SSI-DE/SEF, 2003, p. 2
⁸⁶ *Ibid.*, p. 3

Para la segunda fase que es la integración del informe de cada proceso ó proyecto institucional por Dirección de Área, que abarcará un trabajo colegiado intercoordinaciones a fin de integrar el informe de cada proceso o proyecto institucional. Se sugirió que sea dirigiera y coordinara por el titular del órgano responsable del proceso o proyecto institucional, que se plasmaran las acciones relevantes de cada proceso y proyecto institucional y para ello se empleó el formato de informe trimestral de procesos y proyectos institucionales del POA 2003, constituido por los rubros de dirección de área, trimestre, denominación del proceso o proyecto, actividad institucional, descripción de acciones por actividad, coordinación (es) responsable (es) y avance de la meta intermedia.

Informe semestral individual de actividades

El informe semestral individual de actividades del el documento que permite

“dejar constancia de la participación individual en el desarrollo de los procesos y proyectos institucionales. Informar del desempeño académico individual en la consecución de metas programadas. Contribuir al fortalecimiento de la rendición de cuentas de la gestión institucional”.⁸⁷

Derivado de la ejecución del plan anual de actividades 2002-2003 y del Programa Anual 2003 se solicitó al personal académico la realización del informe semestral individual de actividades que abarcó el primer semestre de febrero a julio de 2003.

Este documento estableció los criterios para determinar indicadores para control de las horas de nombramiento y las utilizadas en las acciones realizadas. Se efectuó el cálculo de las horas semanales y se asentó el número de horas destinadas.

La utilización del formato que se realizó para concretar el informe permitió a los jefes inmediatos, directores de área y director general, tener un acercamiento al trabajo que desarrolla cada uno de los académicos que labora en su área, y percatarse sobre la correspondencia de las actividades encomendadas a la concreción del programa operativo anual 2003 y firmar de autorizado.

La Coordinación de Planeación, a fin de realizar los ajustes pertinentes a este documento de control, hizo una exhaustiva revisión del llenado del mismo y dejó pendientes algunas observaciones que serían llevadas al grupo directivo para difundirlas entre todo el personal académico; esta cultura del rendimiento de cuentas todavía tiene pendiente un análisis muestral

⁸⁷Informe semestral individual de actividades 2002-2. México. DGENAMDF/SSEDF/SEP. 2003, p. 2

del informe individual semestral, sobre la pertinencia y congruencia de la información plasmada en base a los criterios establecidos.

Informe de Ejecución.

El Informe de ejecución es un documento cuyo propósito principal es informar a la sociedad sobre los avances realizados durante el periodo a reportar por la Presidencia de la República en el Informe de Gobierno que se dirige a la Cámara de Diputados.

Este documento se integra en la Dirección General de Educación Normal a solicitud de la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto de la SEP, que a su vez integra el informe del Sector Educación, por tal motivo emite lineamientos para su elaboración.

Las normas que se señalan para su elaboración, puntúan que se derivará del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, cuyo contenido versará sobre los principales resultados alcanzados, e incluirá cuadros estadísticos, se expondrán los resultados en el documento desde los principales programas de la Secretaría de Educación Pública y deberán presentarse por bullets en párrafos cortos.

El Tercer informe de ejecución constituyó un esfuerzo por integrar la información de tres años de gestión durante los años 2001-2003 en la DGENAMDF.

En la presentación del informe se señala su construcción a partir del programa de trabajo 2001-2006⁸⁸ asimismo hace referencia a sus objetivos en cada uno de los años, distinguiendo las actividades relevantes de cada uno de estos años.

En conclusión sobre mi actividad profesional durante este periodo, en calidad de responsable del proyecto de planeación institucional, me permitió colaborar en forma mas cercana al ejercicio de planeación 2003 proponiendo soluciones a la problemática detectada en la elaboración, seguimiento y evaluación, facilitando lineamientos mas precisos a la comunidad educativa y especialmente colaborar en mejorar la cultura de planeación en la coordinación al integrar una antología de textos y orientar en forma personalizada al equipo de trabajo.

⁸⁸ Programa de Trabajo de la DGE/AMDF 2001-2006. México. DGENAMDF/SEDEF/SEP, 2001. p. 1

Asimismo mi formación pedagógica me proporcionó los elementos necesarios para indagar sobre los sustentos teóricos de la planeación, realizar un trabajo grupal y la planeación didáctica de las tareas que me fueron encomendadas, entre las materias de las cuales obtuve estos conocimientos están: Fundamentos de la Investigación Pedagógica, Sociología de la Educación, Psicología de la Educación, Didáctica General, Organización Educativa, Política Educativa, Planeación Educativa y Laboratorio de Sociopedagogía.

ACTIVIDAD PROFESIONAL DURANTE 2004

La ciencia más útil es aquella cuyo fruto es el más comunicable.
Leonardo Da Vinci

El mejoramiento institucional de la planeación encuentra a la Dirección General en el periodo de consolidación de la reorganización del trabajo académico constituyendo la actual estructura organizativa y que permitiría apoyar los cambios académicos y organizativos que requieren las escuelas normales.

La actividad profesional en 2004, se contextualiza con la evaluación del Programa Operativo Anual 2003, y se complementa con el proceso de diagnóstico de los servicios y programas de formación inicial y desarrollo profesional, actualización, nivelación, capacitación y superación profesional que se ofrecen en el Distrito Federal a los maestros de educación básica⁸⁹, así como la primera participación de las escuelas normales oficiales del Distrito Federal en septiembre de 2003, en el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales del cual se deriva el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN)⁹⁰.

Por lo anterior en la Coordinación de Planeación renueva sus proyectos y crea el de planeación de los procesos académicos.

Proyecto de planeación de procesos académicos 2004

El proyecto de planeación de procesos académicos se me asignó para coordinarlo con un equipo de 3 académicos y una secretaria, los cuales nos dimos a la tarea de elaborar el programa de trabajo y el documento quedó de la siguiente manera:

El proyecto se elaboró conforme a los criterios establecidos para este año.

Se planteó un formato para la elaboración de la planeación de los proyectos específicos, el cual contiene los siguientes elementos: La línea de desarrollo del PDI de la que se deriva el proyecto, que en este caso es Mejoramiento de la Gestión Institucional⁹¹, se anota el área en donde será

⁸⁹ "Situación actual de los servicios de formación y desarrollo profesional de los maestros de educación básica en el Distrito Federal" Hacia una Política Integral para la Formación y el Desarrollo Profesional de los Maestros de Educación Básica, México, SEP SSEDH DGNAMDF, 2003, p. 113

⁹⁰ Diagnóstico institucional en las escuelas normales, México, DGIN SB y N/SEP, 2003, p. 3 (Cuaderno de Trabajo Gestión Institucional No. 3)

⁹¹ Plan de Desarrollo Institucional, México, DGENAMDF, SSEDH SEP, 2003, p. 5

desarrollado, su justificación, objetivos, metas y la programación por tareas específicas, el responsable, tareas compartidas y fechas de realización y término.⁹²

El proyecto de planeación de los procesos académicos tiene como justificación:

“La planeación institucional de corto, mediano y largo plazos se constituye como una estrategia para promover y realizar procesos de cambio e innovación institucionales, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos que comprende la Formación Inicial y el Desarrollo Profesional de Maestros, por lo que se hace necesario la actualización constante de su instrumentación y sistematización, conforme a los requerimientos actuales que orientan a este proceso a la reflexión colectiva, propositiva y congruente.”⁹³

El objetivo que orientara su desarrollo durante el 2004 es:

“Desarrollar estrategias pertinentes, de manera específica la elaboración, ejecución y seguimiento de planes de desarrollo institucional (PDI’s) y los Programas Anuales de Trabajo (PAT’s), a través de estrategias metodológicas congruentes con las metas y objetivos del desarrollo académico institucional y las directrices emitidas por la Subsecretaría de Servicios Educativos del Distrito Federal (SSEDF) y la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN).”⁹⁴

Las principales metas a las que se pretendió llegar durante 2004 son las siguientes:

- Cuatro Áreas de la Dirección General y 36 planteles oficiales y particulares incorporados con su Plan Anual de Trabajo (PAT’s) congruentes con los criterios técnicos para su elaboración.
- Programa Anual de Trabajo de la Dirección General integrado.
- Reporte global trimestral de los avances del proceso de planeación en Dirección General.
- Dos informes semestrales de ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para 2004.
- Doce informes mensuales (SISEVAL)
- Reporte anual de cuenta pública.
- Reporte ejecutivo del proceso de planeación del ciclo escolar 2003-2004.
- Informe trimestral de acciones relevantes
- Reporte trimestral sobre cumplimiento de metas (SIEPPE)
- Concentrado de metas 2004 (SIEPPE)

Como se ha planteado en la descripción de la actividad profesional de los años precedentes, para el proceso de la planeación anual en 2004 se realizaron los siguientes documentos:

⁹² Proyecto de planeación de procesos académicos, México, DGENAMDF, 2004 anexo 10

⁹³ Idem.

⁹⁴ Programa anual de trabajo 2004 de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el D.F., México, DGENAMDF-SSEDF/SFP, 2004, p. 35

- Programa Anual de Trabajo de la Coordinación de Planeación.
- Criterios para la elaboración de proyectos específicos de las direcciones de formación inicial y desarrollo profesional y las coordinaciones de difusión, planeación y administrativa.
- Criterios técnico-operativos para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) y proyecto específico para las áreas de la Dirección General.
- Criterios técnico-operativos para la elaboración del Programa Anual de Trabajo (PAT) 2004-2005 de las escuelas normales oficiales en el Distrito Federal.
- Dictamen Técnico del Plan Anual de Actividades 2003-2004.

Programa Anual de Trabajo Coordinación de Planeación 2004

El Programa anual de trabajo de la Coordinación de Planeación 2004⁹⁵ consolida las acciones emprendidas en años anteriores y se realiza a partir de la evaluación que se efectuó del Programa Operativo Anual de 2003, de las actividades realizadas por las escuelas normales y el CAMDF en el ciclo escolar 2002-2003, del texto "Situación actual de los servicios de formación y desarrollo profesional de los maestros de educación básica en el Distrito Federal", el Plan de Desarrollo institucional de la Dirección General y un autoanálisis.

Se integró a partir de los proyectos específicos nombrados planeación de los procesos académicos y planeación de los procesos administrativos con todas aquellas acciones que corresponden a la Coordinación de Planeación con la intención de tener un documento orientador sobre el trabajo que se realizaría durante este año.

Criterios para la elaboración del Programa Anual de Trabajo de la Dirección General

Los criterios para la elaboración del programa anual de trabajo señalan que su integración se realizará en base a los programas de las direcciones de formación inicial y desarrollo profesional y las coordinaciones de difusión, planeación y administrativa dentro de su estructura y "Define al programa Anual de Trabajo (PAT) como el documento resultado del proceso de construcción participativa y propositiva de los grupos académicos que integran la Dirección General."⁹⁶

Asimismo indica que "el Programa Anual de Trabajo (PAT), integra los proyectos específicos que desarrollarán la Dirección de Formación Inicial, la de Desarrollo Profesional, la

⁹⁵ Programa Anual de Trabajo de la Coordinación de Planeación, México, DGFNAMDF, 2004, anexo 11

⁹⁶ Criterios para la elaboración del programa anual de trabajo de las direcciones de formación inicial y desarrollo profesional y las coordinaciones de difusión, planeación y administrativa, México, DGFNAMDF, SSEDF, SEP, p. 6

Coordinación General de Difusión, la Coordinación de Planeación y la Coordinación Administrativa durante el ejercicio fiscal 2004".⁹⁷

Estos criterios se encuentran acordes al contexto en que se desarrolla la actividad educativa de la educación normal, por lo que para cada proyecto específico se le consideró como un planteamiento realista, que su elaboración fuera vista por los que participaran en ella como un ejercicio de reflexión colectiva que propiciara expresiones propositivas, asimismo se realizaran con un sentido de integración y esfuerzo compartido.

También en este documento se puntúa que se debería realizar un análisis del **impacto** de cada uno de los proyectos específicos, esto es reflexionar sobre la respuesta que se darían a las prioridades descritas en las líneas de estrategias del Plan de Desarrollo Institucional.

Señala la forma en que se presentaría el Programa Anual de Trabajo (PAT), planteando una forma genérica para todas las áreas de la Dirección General, que integrarían la información de los elementos especificados como son:

- El señalamiento de las líneas de desarrollo que están contenidas en el PDI.
- Descripción del alcance y significado del quehacer académico y/o administrativo de la Dirección de área, (fundamentos teóricos, atribuciones y funciones específicas).
- Misión, visión, objetivos del área y funciones genéricas.

En los criterios para la elaboración del PAT están los siguientes elementos para una breve descripción de los proyectos específicos que integrarían el resto de la planeación anual, como son: denominación, justificación, objetivos, metas anuales, principales tareas que comprende.

Como parte final de los criterios se hace mención de unas notas que describen las líneas de desarrollo del Plan de Desarrollo Institucional, como orientación para la elaboración del Programa Anual Trabajo de cada área de la Dirección General.

⁹⁷ Ibid., p. 2

Los resultados obtenidos al difundir este documento son notoriamente satisfactorios ya que permitieron que en la coordinación de planeación se realizara con facilidad la integración del Programa Anual de Trabajo 2004.

Criterios para la elaboración de proyectos específicos de las direcciones de formación inicial y desarrollo profesional y las coordinaciones de difusión, planeación y administrativa

Los criterios para la elaboración de proyectos específicos definió a éstos, como los elementos que le dan sentido al Plan de Desarrollo institucional y las necesidades específicas de cada área de la Dirección General.

Describieron la estructura genérica del Programa Anual de Trabajo y la estructura analítica de los proyectos específicos que tendrían las características y principios de la planeación.

Ser congruentes con las pautas señaladas para su elaboración, como son:

1. "Plantear proyectos específicos, **realistas**, que atiendan auténticamente las prioridades contenidas en los objetos estratégicos de cada una de las líneas de desarrollo del PDI.
2. Que la definición de los proyectos específicos, se lleve a cabo mediante un ejercicio de participación y reflexión colectivas que propicie las **expresiones propositivas** de los integrantes de los grupos académicos que integran la Dirección de Formación Inicial, la de Desarrollo Profesional, la Coordinación General de Difusión, la Coordinación de Planeación y la Coordinación Administrativa durante el ejercicio fiscal 2004.
3. Que la elaboración de los proyectos específicos se realice con un sentido de **integración**, es decir que se refleje el **esfuerzo compartido** de los grupos académicos que integran la Dirección de Formación Inicial, la de Desarrollo Profesional, la Coordinación General de Difusión, la Coordinación de Planeación y la Coordinación Administrativa durante el ejercicio fiscal 2004.
4. Realizar un análisis exhaustivo del **impacto** de cada uno de los proyectos específicos, es decir que se reflexione cómo responde cada uno de ellos a las prioridades descritas en las líneas de desarrollo del PDI.⁹⁸

⁹⁸ Criterios para la elaboración de proyectos específicos de las direcciones de formación inicial y desarrollo profesional y las coordinaciones de difusión, planeación y administrativa

Este documento permitió a la comunidad educativa, especialmente a los coordinadores de proyecto, contar con la información necesaria para desarrollar las tareas de forma más realista y pertinente para este año, asimismo contar con la información de los proyectos específicos de todas las áreas de la Dirección General y se podría decir que fue un ejercicio de planeación muy fructífero, pero todavía queda como tarea pendiente realizar una evaluación de esta instrumentación con respecto a su funcionalidad dentro de las áreas.

Criterios técnico-operativos para la elaboración del Programa Anual de Trabajo (PAT) 2004-2005 de las escuelas normales oficiales en el Distrito Federal.

El documento de criterios técnico-operativos para la elaboración del programa anual de trabajo (PAT) 2004-2005 de las escuelas normales oficiales en el Distrito Federal, se define como una orientación cuya finalidad sería la de fortalecer el proceso de planeación que iniciaba con la integración de los planteles oficiales al PROMIN (Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas).

Se creó para brindar criterios más específicos que contribuyeran a los planteles de educación normal oficiales para su transformación permanente y mejoramiento continuo y la calidad de los servicios educativos.

Los criterios abordan los siguientes puntos como son:

- a) El programa anual de trabajo es el documento que describirá la planeación del ciclo escolar 2003-2004.
- b) Su elaboración se deriva del proceso de construcción participativa y propositiva de los grupos académicos, se refiere que el Plan de Desarrollo institucional debe contener la misión, la visión, diagnóstico, líneas de desarrollo, objetivos y metas estratégicas y los proyectos estratégicos.
- c) El Programa Anual de Trabajo contendrá los proyectos específicos con su elementos: nombre del proyecto, justificación, objetivos y metas anuales, acción y/o actividades específicas, recursos humanos, materiales y financieros, el calendario de periodo de ejecución, los responsables y el proceso para el seguimiento y evaluación del mismo.
- d) Se debe basar en la evaluación del PAT 2003-2004.

- e) Su sustento teórico metodológico está establecido en los cuadernos de la serie Gestión Institucional.
- f) Para ser candidatos al concurso del PROMIN, el plantel habrá de presentar el plan de desarrollo institucional con reajustes y el PAT 2004-2005.
- g) Para la distribución de los recursos asignados los planteles oficiales deberán apegarse a las reglas de operación establecidas en el PROMIN.⁹⁹

Los criterios, por ser genéricos, son tomados bajo las reservas de las muy especiales particularidades de cada uno de los planteles oficiales de educación normal en el Distrito Federal: son puntos básicos para que se guíe la elaboración de la planeación anual con los reajustes necesarios y ya concluida; se presente al comité estatal para su revisión y asignación de los recursos solicitados; en caso de aprobación distribuirlo para los rubros solicitados conforme a las reglas que deberán observar.

También este documento requiere una valoración de su pertinencia y utilidad para la construcción de la planeación anual de los planteles.

Procedimientos del proyecto de planeación de los procesos académicos.

Este es otro de los documentos que se requirió realizar durante 2004, como una tarea compartida con el proyecto de procesos administrativos.

La formación de docentes se encontraba en 2003 en una etapa coyuntural a nivel nacional con momentos de definiciones y orientaciones que solicitaban nuevas formas de trabajo académico y administrativo; asimismo al inicio del ciclo escolar 2003-2004 se confirmaba que había cambios sustanciales dentro de la Institución. los compañeros tanto académicos y de apoyo a la docencia se retiraban bajo el amparo del Programa de separación voluntaria, que provocó un gran desequilibrio y la posibilidad de replantear el trabajo.

Bajo el contexto anterior, la DGENAMDF requeriría diferentes formas de proceder, actuar y organizarse a fin de responder a las demandas sociales y educativas.

⁹⁹Criterios Técnico-operativos para la elaboración del Programa anual de trabajo 2004-2005 de las escuelas normales y CAMDF México. DGENAMDF-SSFDI/STP, 2004, p. 7

Una de las estrategias que se puso en marcha fue replantear una nueva organización funcional que a inicios de 2004 se pone en acción, lo cual exigió realizar un ejercicio de elaboración de procedimientos en las nuevas áreas a través de los proyectos específicos formulados.

Para este fin se utilizó la Guía técnica para elaboración y modificación de procedimientos,¹⁰⁰ la cual cuenta con una descripción puntual de los procedimientos para el llenado los formatos requeridos para la modificación del Manual de Procedimientos de la Dirección General.

La información sobre los procedimientos de cada una de las áreas se proporcionó en cuatro formatos: El primero recaba datos de identificación del proceso, propósito, alcance, políticas de operación; el segundo requiere del diagrama “de Bloque” del procedimiento que se elaboraría en base a la descripción del procedimiento como una visión global de los participantes en el procedimiento, el tercero solicita la descripción del procedimiento en una secuencia de etapas integrada por un conjunto de actividades afines y el último necesita se indiquen los documentos de referencia, normativos-administrativos que se requieren para ejecutar el procedimiento.

Con las indicaciones anteriores y formatos descritos se realizaron los tres procedimientos básicos que se desarrollan en el proyecto de planeación de los procesos académicos.

- Desarrollar la planeación institucional anual.
- Realizar el seguimiento de la planeación anual
- Integrar informes institucionales

¹⁰⁰ Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Secretaría de Educación Pública Oficialía Mayor. Secretariado Técnico de la CIDAP México SEP 2002 p. 62

Seguimiento de la planeación durante 2004

El seguimiento es otra fase de la planeación, como ya se ha dicho corresponde al alcance de su ejecución; para 2004 se desarrolla a través de instrumentos como son: el análisis de los planes anuales de trabajo y los informes trimestrales de ejecución, así como los reportes trimestrales del Sistema de Evaluación de los Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE) y la propuesta para las visitas a las escuelas normales públicas para evaluar el PROMIN 2003-2004; a continuación se describen los documentos que se realizaron para este fin.

- Análisis de los planes anuales de trabajo
- Criterios técnico-operativos para la elaboración de los informes trimestrales.
- Matriz de procesos 2004 (SIEPPE)
- Reporte trimestral sobre el cumplimiento de metas (SIEPPE).
- Propuesta para las visitas a las escuelas normales públicas para evaluar el PROMIN 2003-2004

Análisis de los planes anuales de trabajo

El análisis de los planes anuales de trabajo, tiene como antecedente el formato llamado Dictamen Técnico del Plan Anual de Actividades 2003-2004 y de los dictámenes elaborados por la comisión estatal para la participación de las escuelas normales oficiales en el PROMIN.

Permitió establecer sugerencias pertinentes para mejorar la elaboración de la planeación institucional, se realiza a través de un formato que aborda indicadores para su análisis como son: Diagnóstico, su justificación, los proyectos propuestos, objetivos, metas, líneas de acción, productos intermedios, las actividades propuestas, la calendarización y estrategias de evaluación de cada uno de los proyectos.

También abarca recomendaciones acerca de la pertinencia y concreción de la planeación anual institucional, la congruencia de los proyectos y líneas de acción a desarrollar y sus condiciones con respecto a la política educativa, la cual orienta los lineamientos para la formación de docentes y la actualización y desarrollo profesional y por último se realizan las conclusiones generales en párrafos breves, esta información sirvió para efectuar un reporte sobre la planeación realizada en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal.

Criterios técnico-operativos para la elaboración de los informes trimestrales.

El documento de criterios técnico-operativos para la elaboración de los informes trimestrales, tiene como finalidad sistematizar el seguimiento y la evaluación de los avances y resultados obtenidos durante la ejecución del programa anual de trabajo, y valorar el cumplimiento de los compromisos establecidos y resolver los problemas que surjan y establecer prioridades.

En este replanteamiento del seguimiento trimestral recaba información de las actividades más relevantes y significativas de cada uno de los procesos institucionales que se desarrollan, a diferencia de años anteriores que reportaban todas las áreas de la estructura funcional con un total de 30 informes semiestructurados, que dificultaban su integración.

Por lo anterior, esta estrategia replanteó una integración mediante un trabajo colegiado dirigido por los responsables en las direcciones de Área y coordinaciones de Difusión, Planeación y Administrativa, lo cual permitirá tener información relevante y puntual sobre los avances y posibles desviaciones.

Las especificaciones y ejemplificación de la redacción en párrafos breves, que integrarían el informe global trimestral, permitiría que las áreas responsables de los procesos integraran y enviaran informes conforme con los requerimientos solicitados y conforme al calendario establecido, para contar con la información relevante que permitiera integrar el informe de ejecución solicitado por las instancias superiores de la Secretaría de Educación Pública, como rendimiento de cuentas que el gobierno federal debe hacer a la Cámara de Diputados.

En este rubro queda pendiente para la coordinación de planeación, la tarea del análisis de la información y la conformación de un informe trimestral que señale los avances del programa anual de trabajo de la Dirección General y que a su vez se vislumbre la posibilidad de contar con este análisis en los planteles oficiales, que les auxiliaría para la certeza en la toma de decisiones.

Matriz de procesos 2004 del Sistema integral de evaluación de los procesos educativos.

La matriz de procesos y proyectos 2004¹⁰¹, dio continuidad al trabajo que se venía planteando respecto al seguimiento de los procesos y proyectos por parte de la Subsecretaría de Servicios

¹⁰¹ Matriz de procesos 2004. anexo 12

Educativos en el Distrito Federal (SSEDF) y que en la DGENAMDF, requería mejorar los procesos y proyectos que se desarrollaron durante 2003, para alcanzar

“la concreción en este año, de un trabajo mas articulado, productivo y colegiado, el cual permitiría impulsar proyectos que apoyen con mayor calidad la formación inicial y la actualización de los docentes del DF, asumiendo el compromiso de redoblar esfuerzos que demuestren la calidad y el impacto hacia la educación”¹⁰².

Por lo que respondiendo a la racionalidad que se sostiene en el Gobierno Federal y en la SSEDF, la versión de este año, propone solo tres procesos y ningún proyecto. respecto a las actividades se replantearon y crearon subprocesos para mejorar el seguimiento de las metas y como consecuencia los indicadores aumentaron y abrieron la posibilidad de contar con información mas específica del seguimiento de metas.

La operación de este instrumento de planeación se realiza a través de internet, que actualmente solo se hace en la Coordinación de Planeación por lo que se hizo necesario crear un formato que solo abarcara las metas a reportar de cada área y es así como surge el reporte trimestral sobre cumplimiento de metas del SIEPPE.

Reporte trimestral sobre el cumplimiento de metas del Sistema Integral de Evaluación de los Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE)

El Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos genera un proceso de evaluación. Desde su instalación vía internet ha tenido dos modificaciones y en 2004 quedó la versión definitiva que abordaría los aspectos de metas y presupuesto.

Se previó que el sistema realizara el seguimiento y evaluación de los procesos y proyectos educativos de la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal, y se constituyera como una “red de identificación, generación, y análisis de información relevante y pertinente para la gestión de los proyectos educativos con miras al análisis y generación de aprendizajes para la definición o redefinición de la política educativa en el Distrito Federal”¹⁰³

¹⁰² Editorial, *Gaceta DGENAMDF*, Mexico, 2004, p 1

¹⁰³ Documento del Programa de Ejecución del Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos, *Op.cit* p 9

Ante esta iniciativa de la Subsecretaría, la DGENAMDF tuvo que crear estrategias para recopilar información sobre el cumplimiento de metas, por lo que se creó el formato de reporte trimestral del SIEPPE en la coordinación de planeación en el proyecto de procesos académicos.

El reporte trimestral sobre el cumplimiento de metas, lo diseñamos con el propósito de facilitar la captación de datos en el cumplimiento de metas de las áreas responsables para alimentar la versión vía internet del Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos.

Se consideró que este documento señalaría el comportamiento de las metas comprometidas durante el trimestre; algunas áreas han proporcionado información valiosa del cumplimiento de ellas lo que proporcionó fundamentos sobre los logros y desviaciones, asimismo permitió vislumbrar medidas correctivas para el próximo año.

Propuesta para las visitas a las escuelas normales públicas para evaluar el PROMIN 2003-2004

En el contexto del Programa de Mejoramiento Institucional de las escuelas normales públicas (PROMIN), se propuso una acción concreta de apoyo al seguimiento del PROMIN a través de visitas, con la finalidad de conocer el impacto del Programa Anual de Trabajo que se construyó colegiadamente por la comunidad educativa del plantel en el ciclo escolar 2003-2004 primer año en que se incorporaron las escuelas normales públicas del D F a este programa.

Otro de los objetivos es “integrar información útil para dar cuenta del impacto del PROMIN en el desarrollo académico de cada institución”.¹⁰⁴

Los indicadores que se han marcado para la obtención de la información con respecto al impacto del PAT 2003-2004 son:

- La aplicación de los planes y programas de estudio.
- El desarrollo profesional del personal docente y directivo.
- La formación complementaria de los estudiantes normalistas.
- La vinculación escuela normal y escuelas de educación básica.

¹⁰⁴Propuesta para las visitas a las escuelas normales públicas para evaluar el PROMIN 2003-2004, Mexico, SEP, SSED, DGE, NAMDF, 2004, p.4

- El mejoramiento de la infraestructura física, de equipamiento y de los servicios de apoyo a las tareas sustantivas.

La información que se recabe servirá para generar una propuesta que integre un seguimiento puntual y pertinente a las actividades y/o acciones que se ejecutan en las escuelas normales congruentes con las reglas de operación.

Evaluación del proceso de planeación

Este proceso todavía es muy inconsistente, debido a la falta de cultura de planeación que todavía impera en los grupos académicos, debido a los cambios organizacionales de la institución.

No obstante esta situación se elaboraron los siguientes documentos, algunos son por decreto requeridos por el gobierno federal y otros por iniciativa institucional indispensables para contar con información que permitiría al cuerpo directivo tomar decisiones con más certeza.

- Reporte del proceso de la planeación del ciclo escolar 2003-2004
- La planeación 2003-2004 en las escuelas normales, el CAMDF y áreas de la Dirección General, avances y retos compartidos.
- Cuarto informe de ejecución solicitado en junio.
- Cuarto informe de ejecución solicitado en diciembre.
- El Informe de Gestión del ciclo escolar 2003-2004.
- La planeación del ciclo escolar 2003-2004 en las escuelas normales, el CAMDF y áreas de la Dirección General, avances y retos compartidos.
- Reporte de evaluación del proyecto de planeación de procesos académicos.

Reporte de la planeación realizada en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal

Este documento es la primera versión que concretó un análisis sobre el proceso de planeación de las escuelas normales oficiales, se valoraron:

“El mejoramiento de los aprendizajes y las prácticas de enseñanza, la organización interna de la escuela normal que favorezca el cumplimiento de la misión de la escuela, el otorgamiento de oportunidades de desarrollo profesional a profesores, la contextualización de la planeación a las necesidades de la escuela normal, la realización de la innovación institucional mediante ajustes durante la ejecución de la planeación, integración de proyectos

con visión estratégica y una planeación participativa que involucre a la comunidad normalista”.¹⁰⁵

En el cuerpo del documento se puntualizó la definición de la planeación institucional.

“La planeación institucional ofrece oportunidades para el desarrollo de las escuelas normales oficiales. Uno de los propósitos centrales del enfoque de la planeación actual, es el de instrumentar el desarrollo efectivo académico institucional que implica un replanteamiento de las prácticas que en este rubro se han realizado sobre todo en esta primera convocatoria del PROMIN para las escuelas normales en el Distrito Federal.”¹⁰⁶

También señala planteamientos sobre los logros genéricos sobre la instrumentación de la planeación del ciclo escolar 2003-2004, que versan de la siguiente forma:

- Se realizaron los planes anuales de desarrollo de las escuelas normales oficiales a través de foros, o reuniones colegiadas que permitieron identificar la problemática de la gestión institucional partiendo de las cuatro dimensiones de la gestión institucional: gestión pedagógico –curricular, organizacional, administrativa y de vinculación con el entorno.
- Se sustentaron fortalezas y debilidades a través de ejes de análisis y cuestionamientos.
- Las misiones de las escuelas normales incluyen la esencia del quehacer de la vida académica, se reconocen los compromisos ético y social que como instituciones educativas formadoras de docentes tienen hacia el logro de los rasgos del perfil de egreso.
- Las visiones se formularon con la prospectiva que la comunidad normalista consideró, responden al mejoramiento continuo en la formación de sus egresados como parte de un futuro deseado acerca de la calidad nacional y el reconocimiento internacional de su desarrollo académico.
- Los objetivos y metas en general son congruentes al diagnóstico, presentan resultados de carácter cualitativo y cuantitativo, así como la calidad e impacto que se pretende alcanzar.

¹⁰⁵Reporte de la planeación realizada en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, México, DGENAMDF 2004, p.1

¹⁰⁶*Ibid.*, p.4

- En las líneas de desarrollo y/o acción son claras y específicas, es total su coincidencia con la misión de la institución, responden a la realidad en que se construyó el diagnóstico y fundamentadas en el Programa de Transformación y Fortalecimiento Académico.
- Los proyectos estratégicos planteados abarcan los aspectos del fortalecimiento de la formación inicial, el desarrollo profesional, la gestión institucional y la administración de los recursos.¹⁰⁷

También se plantean los retos que se deberán contemplar en la planeación del ciclo escolar 2004-2005, que son los siguientes:

- Identificar plenamente las prioridades y jerarquizarlas como medida para una estrategia de intervención académica y organizativa.
- Se deberá identificar en forma integral las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones de la gestión institucional.
- La misión deberá vincularse con la política educativa nacional y afinar el principal medio del quehacer educativo, así como construir argumentos que generen identidad, motivación y compromiso de los integrantes de la comunidad educativa.
- Expresar en un párrafo corto la visión, así como manifestar en ella los valores que la definen como directriz de la gestión institucional, con la finalidad de que sirva como referencia para las reformulaciones del PDI.
- Formular los objetivos y metas del PDI, incluyendo un horizonte de temporalidad a corto, mediano y largo plazos a partir de la identificación plena de prioridades jerarquizadas.
- Incluir en los PDI la definición clara de las líneas de desarrollo y/o acción.
- Las estrategias deberán ser planteadas claramente, ya que permiten la delimitación de funciones y tareas a realizar en un conjunto de acciones integradas y medios en una secuencia coherente para solucionar los problemas detectados por la comunidad educativa.

¹⁰⁷ Ibid., p. 5

- Formular proyectos estratégicos que integren las propuestas del mejoramiento de la gestión institucional y describir puntualmente la justificación, los objetivos generales, acciones generales, responsable del proyecto estratégico y los indicadores generales de evaluación.

Los resultados anteriores son del análisis de la planeación y a continuación se describen los logros y retos con respecto al Programa Anual de Trabajo de las escuelas normales oficiales.

- Los Programas anuales de trabajo (PAT's), proponen proyectos específicos o de corto plazo, que contribuyen a dar continuidad a las etapas del plan de desarrollo institucional (PDI), siendo parte del desarrollo de los proyectos estratégicos propuestos.

- Los objetivos y metas anuales mencionan los resultados de carácter cualitativo y cuantitativo que se esperan alcanzar durante el ciclo escolar; se han formulado con referencia a problemas prioritarios, con la finalidad de atender a su solución, asimismo las metas se expresan en términos cuantificables y determinan con precisión los resultados que se pretenden alcanzar.¹⁰⁸

- Las acciones y/o actividades en su conjunto responden a la visualización e impacto de la gestión institucional tanto en la transformación de las prácticas de enseñanza como en el logro del perfil de egreso de los estudiantes.

- Los proyectos específicos para su desarrollo consideran los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, promueven el uso y la distribución de los recursos que se van a utilizar considerando los recursos humanos, materiales y de infraestructura de la escuela como aporte e identifican las distintas fuentes de financiamiento de la escuela, entre ellas los recursos solicitados al PROMIN.

- Los proyectos específicos señalan el tiempo con la amplitud necesaria para que se lleven a cabo, así como los responsables en cada acción y/o actividad.¹⁰⁹

A continuación se presentan los retos que se encontraron después del análisis al plan de trabajo de las escuelas normales.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 4

¹⁰⁹ *Idem.*

- Establecer las principales actividades a realizar en el proyecto específico ya que existen acciones que requieren precisarse en concordancia con la naturaleza del proyecto y permitan identificar los aspectos a considerar en el proceso de evaluación.
- Formular proyectos específicos más integrales que contengan acciones y/o actividades que involucren a la comunidad académica.
- Determinar en el calendario una referencia de inicio y término de la actividad que se menciona que funcionará como referente al ritmo con el cual se realizaron las acciones y/o actividades y aquellas que faltaron por hacer.

Respecto de la información obtenida y la importancia de este documento para las escuelas normales oficiales del Distrito Federal, por ser la primera vez que concursan en el Programa de mejoramiento institucional de las normales (PROMIN), las conclusiones son:

- Se confirma que la planeación institucional que se formuló por las escuelas normales en el D F, abarca desde el diagnóstico, la atención a las dimensiones de la gestión institucional: gestión pedagógico –curricular y es adecuada para promover el mejoramiento académico e institucional, de acuerdo con el diagnóstico realizado
- La gestión en las escuelas normales oficiales en el D F se orienta a cumplir con responsabilidad en torno a lo que planearon, en algunas escuelas se convocó a la comunidad educativa entre ellos al personal directivo, académico, de apoyo y en algunos casos a los estudiantes a través de foros y reuniones colegiadas para la construcción del Programa Anual de Trabajo y Plan de Desarrollo Institucional como estrategias que permitan establecer la corresponsabilidad.
- La perspectiva de la propuesta de mejoramiento institucional de las escuelas normales se vio limitada a tres años con proyectos que hacen viable su plan de desarrollo a través del aprendizaje a corto plazo en el programa anual de trabajo.
- La optimización de los recursos en las escuelas normales en el D F ha sido un ejercicio que ha implicado el hacer mucho con poco desde hace varios años, en un uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros, pero a fin de dar cobertura de calidad, es recomendable realizar proyectos más integrales que promuevan el trabajo colegiado y evitar los proyectos individuales.

- Se realizaron tareas de seguimiento internas, como referidas a las autoridades de la entidad federativa, pero se advierte que estas tareas las realizan los cuerpos directivos siendo importante incluir a la comunidad educativa y establecer de este modo la corresponsabilidad.¹¹⁰

En los cuadros estadísticos¹¹¹ se aprecian los aspectos prioritarios que abordaron los proyectos específicos durante este año en cada una de las escuelas normales oficiales en el Distrito Federal.

La planeación del ciclo escolar 2003-2004 en las escuelas normales, el CAMDF y áreas de la Dirección General, avances y retos compartidos

El documento de la planeación 2003-2004 en las escuelas normales, el CAMDF y áreas de la Dirección General, avances y retos compartidos, desde el ámbito de la Dirección General, integra los avances en cuanto al proceso de planeación institucional durante el ciclo escolar 2003-2004.

Este documento señala que entre los avances esta: la socialización de criterios para la elaboración y ejecución de programas anuales de trabajo, informes trimestrales e informes de gestión, se coordinó el seguimiento, integración de evaluaciones programáticas mensuales y trimestrales e informe de ejecución. Así como la integración de la matriz de procesos 2004 y aclara que esta por concluirse el informe de gestión del ciclo escolar 2003-2004.

Destaca que existe una problemática durante el proceso de planeación, centrada principalmente en el perfil del grupo académico que atiende la planeación, la falta de definición para realizar el proceso en las escuelas normales particulares y las dificultades para integrar informes trimestrales.

Por último puntualiza que los retos para el próximo ciclo escolar, se circunscriben en la definición de las condiciones de las acciones para el proceso de planeación en las escuelas normales particulares, la integración de un glosario con el vocabulario común académico y administrativo de la planeación institucional, asimismo fortalecer la colaboración y comunicación para el trabajo interplanteles, mejorar formatos de planeación en el subsistema y la actualización del personal docente en aspectos de planeación institucional con enfoque innovador.

¹¹⁰ *Ibid.*, p.5

¹¹¹ Cuadros estadísticos anexo 13

Cuarto informe de ejecución solicitado en junio 2004.

El Cuarto informe de ejecución se realizó a solicitud del Gobierno Federal conforme el Artículo 99 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 9º de la Ley de Planeación y 31, fracción XX de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, los aspectos que contempla desde el inicio de nuevo gobierno federal en 2001, apuntan a reportar solo sobre los resultados relevantes y su entrega esta cronometrado ya que debe estar listo para su presentación en el informe de gobierno a la Cámara de Diputados.

La Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal como una institución perteneciente a la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal debe presentar este documento, como la rendición de cuentas de la institución reportando los resultados obtenidos en este caso durante el periodo de septiembre 2003 a junio 2004.

El cuerpo del documento estipula que los resultados obtenidos en este periodo de 2003-2004, se organizaron a través de los procesos institucionales que son:

- Proceso 001: Fortalecimiento de la formación inicial para docentes de educación preescolar, primaria, secundaria, especial y física.
- Proceso 002: Desarrollo Profesional para maestros y directivos en servicio de educación básica y formadores de docentes.
- Proceso 003: Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros en el desarrollo de las actividades sustantivas.

Al final del documento se encuentra un resumen estadístico del comportamiento de los avances en la atención a alumnos en licenciaturas, postgrado y actualización se puede dar lectura a todo el documento¹¹²

¹¹² Cuarto informe de ejecución. DGENAMDF/SSEDF:SEP junio 2004. . . anexo 14

Reporte de evaluación del proyecto de planeación de procesos académicos

El proyecto de planeación de procesos académicos realizó una autoevaluación, la cual se organizó en diciembre de 2004, a través del documento de Estrategias para la jornada de evaluación del Programa Anual de Trabajo 2004 de la Dirección General, la lectura de “Claves para la organización de centros escolares” de Serafín Antúnez en su capítulo octavo “Innovación y cambio en los centros escolares”.

Los aspectos analizados y acuerdos a los que se llegó por el equipo de trabajo del proyecto de planeación de procesos académicos, incluyó una conceptualización común sobre el trabajo que se desarrolla, actitudes, responsabilidades, alcances y posibles propuestas de cambio para mejorar el trabajo.

Los resultados del análisis marcan sobre la importancia de socializar los resultados que se obtienen del seguimiento y evaluación del proceso de planeación mediante los medios de comunicación y difusión con que cuenta la DGENAMDF, al referimos al desarrollo del trabajo, actitudes y responsabilidades se señaló que la distribución de las cargas de trabajo entre los miembros del proyecto deben ser acordes a los perfiles y necesidades propias del programa de trabajo, respecto a los alcances del proyecto y su repercusión hacia las áreas de la Dirección General, se requiere responder con veracidad, prontitud y profesionalismo a fin de fortalecer lazos de trabajo y por último para mejorar el trabajo en la coordinación es determinante la actualización programada y pertinente para el personal académico y de apoyo.

Asimismo se consideró pertinente continuar desarrollando el proyecto de planeación de procesos académicos para 2005. cuyo objetivo es evitar realizar un ejercicio de planeación burocrático por cumplimiento meramente administrativo y realizarlo apegado a la realidad que se vive en la Dirección General y las escuelas normales en el Distrito Federal, por lo que se debe mejorar, organizar y crear las tareas necesarias a fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas propuestas, también se hace necesario renovar los procesos de comunicación para fortalecer los lazos de trabajo, basadas en el respeto y el compromiso con el trabajo institucional y respecto al trabajo administrativo la recepción, clasificación y archivo de documentos deberán organizarse para su consulta en impreso y disquete conforme a las normas establecidas a nivel Federal y por último buscar las alternativas para la actualización.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En cuanto a la planeación desarrollada en la DGENAMDF.

Hasta este momento mi informe ha tratado de describir someramente un contexto referencial histórico, jurídico y organizacional, así como un marco teórico básico sobre la planeación, las políticas educativas en México y la metodología de algunos enfoques de planeación, y por último proporcionar la información sobre mi intervención en la planeación educativa institucional de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal.

Se han presentado durante los años 2002 a 2004, cambios en la forma de planear en la Dirección General que se originaron a partir de análisis o diagnósticos institucionales en donde se involucró la mayoría de la comunidad educativa y facilitaron la adopción de distintos criterios para construir una estrategia adecuada al momento histórico que se vivía y promover la realización de procesos de cambio e innovación dirigidos especialmente para promover el desarrollo y transformación de las escuelas normales en el Distrito Federal.

Pero actualmente y conforme a las evaluaciones y resultados obtenidos, no obstante los ejercicios de planeación se han enfrentado múltiples obstáculos para alcanzar su propósito, ya que el enfoque de planeación innovador, participativo y colaborativo conlleva en sí mismo un proceso en el cual los cuerpos directivos van concertando la participación de la comunidad educativa y por ende se llega a precisar un proceso de corresponsabilidad en el desarrollo institucional que muchas veces es rehuido.

Problemática

No obstante que se ha logrado la sistematización de la mayoría de los procesos de planeación, quedando como materia pendiente el análisis del seguimiento y la evaluación que se encuentra en una etapa naciente, los problemas detectados deben verse como una oportunidad de mejora continua y atención a rubros que pueden ser alternativas que lleven al desarrollo más efectivo de las escuelas normales.

- Arraigo en posiciones tradicionales y endogámicas de las organizaciones educativas de las escuelas normales, detienen un desarrollo académico pertinente, conforme a los nuevos enfoques de los planes de estudio.
- Descrédito del proceso de planeación, el cual se considera un mero trámite burocrático sin sentido para el desarrollo de las instituciones educativas.
- Se posterga la información sobre avances que reportan las escuelas normales y áreas de la Dirección General, por lo que se retarda su sistematización.
- Falta incluir el quehacer educativo cotidiano dentro de la planeación de corto plazo, ya que estos procesos restan tiempo y esfuerzos para lograr los objetivos y metas propuestas en la planeación institucional de corto, mediano y largo plazos.
- Dificultad para considerar las situaciones que enfrentan las personas que ponen en operación la planeación y se hace necesario identificar y confrontar las restricciones situacionales que son esenciales para implementar algún cambio.
- Inconvenientes en la vinculación para realizar actividades compartidas entre las áreas institucionales, se restan esfuerzos para lograr los objetivos y metas propuestas en la planeación institucional, dadas las múltiples cargas operativas que faltan de sistematizar.
- Discordancias para establecer procesos de comunicación a la comunidad educativa, que permitan establecer una planeación pertinente e innovadora a fin de reorientar objetivos, metas y actividades en su ejecución.
- Existe dificultad para llegar a acuerdos respecto al compromiso de la comunidad educativa hacia el propósito de mejorar los resultados en algunos casos, debido al insuficiente conocimiento de los procesos de planeación institucional por un lado y la apatía imperante en ciertos sectores de la misma.

Sugerencias.

Se considera que partiendo de la situación actual, al clarificar hacia dónde se quiere llegar, se planifiquen acciones, se determinen metas, propósitos u objetivos que promuevan la transformación de las instituciones formadoras y actualizadoras, que habrán de trascender los periodos gubernamentales, esto conlleva la esencia de la institución y su visión para responder a las necesidades que demanda la sociedad mexicana e internacional.

Las propuestas que se exponen a continuación tienen la intención de conformar alternativas de solución a los problemas expuestos, considerando que algunas podrán ser oportunidad de mejora:

- Elaborar una planeación institucional que promueva el mejoramiento involucrando a toda la comunidad educativa de cada una de las escuelas normales a través de representaciones de los grupos que la componen.
- El proceso de planeación deberá sistematizar su seguimiento y obtener información para mejorar su desarrollo a fin de tener la posibilidad de reprogramar actividades, conforme se requiera al ser operada y difundir los resultados.
- Redefinir la relevancia y legitimidad de la planeación en su papel social, promoviendo la difusión de artículos que permitan a la comunidad educativa informarse sobre los avances de la planeación institucional en la institución y en el subsistema de educación superior.
- Incorporar a la sistematización de la planeación los avances en forma efectiva y eficaz de los medios de comunicación por ejemplo mantener informada a la comunidad mediante la página web.
- Capacitar al personal involucrado en el proceso de planeación para que tengan una visión a nivel regional y nacional.

RESPECTO AL TRABAJO QUE SE REALIZA EN LA COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN

El trabajo específico que realiza la Coordinación de Planeación no depende de lo que se realice dentro de ella totalmente, sus acciones son transversales y su función depende de los resultados que tengan todas las áreas que constituyen a la Dirección General.

Se realizó una gran cantidad de documentos durante este periodo; con el tiempo se mejoro su calidad y en especial durante 2004; se crearon conforme con las condiciones que presentó la planeación en las escuelas normales, en este momento se contempla un avance interesante, pero no concluyente.

Nuestro papel principal es proporcionar información pertinente que mejore las condiciones de la planeación y se cuente con los datos necesarios para una certera toma de decisiones, hay tareas pendientes todavía en el seguimiento y la evaluación sobre todo el análisis y estadística de la información que se nos envía sobre avances de los objetivos y metas de la planeación anual.

La sensibilización hacia el seguimiento y autoevaluación de los proyectos específicos todavía es una prioridad, ya que se requiere fortalecer la cultura de la planeación, la cual se ubica en los niveles de cuerpos directivos, en los coordinadores de los proyectos específicos y la participación de la comunidad académica todavía se percibe muy poco.

Los alcances y limitantes para mi intervención en el trabajo de planeación.

Las limitantes para la realización de mi trabajo en primer lugar fue el no contar con un proceso de inducción sistematizado que me permitiera conformar mi sentido de pertenencia e identidad dentro del equipo de trabajo, este se fue dando en la práctica.

Mi preparación académica y experiencia profesional me permitieron aplicar tanto el conocimiento teórico y práctico que confieren, habilidades de patrones de pensamientos que son “adecuados” para una solución, además intenté reelaborar o sustituir por otro. que la práctica profesional en el área de planeación me estaba demandando y ganar la credibilidad necesaria para desarrollar acciones que requieren confiabilidad y mayor responsabilidad.

En cuanto a la formación profesional recibida en la Universidad Nacional Autónoma de México

La formación que recibí en esta máxima casa de estudios se inicia en la Preparatoria No. 3 Justo Sierra en la cual cursé dos áreas debido a la falta de orientación vocacional: Químico-Biológicas y Humanidades. Ingresé a la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón en donde cursé 6 semestres de la licenciatura en Pedagogía y posteriormente continué en la Facultad de Filosofía y Letras en el Sistema de Universidad Abierta.

Mis vivencias a lo largo de mi formación escolar son parte de los principios que me han incentivado, sobre todo a encontrar formas para apoyar a niños y jóvenes a encontrar sus inclinaciones vocacionales y que logran sus objetivos. Otro de mis incentivos fue encontrarme frente a la práctica de mi profesión en la mitad de mi formación como Licenciado en Pedagogía y tener la certeza de que esta era mi vocación la cual me ha dado muchas satisfacciones por lo que soy feliz, ya que ella me ha permitido participar en procesos de cambio en mi comunidad y en acciones dirigidas a mejorar las condiciones educativas en mi país.

En la Escuela Nacional de Estudios Profesional de Aragón, cada día en su sistema escolarizado, mi asistencia y el trabajo en equipo fueron un compromiso ineludible, los aprendizajes más significativos que se me dieron fueron en las materias de técnicas de investigación documental, teoría pedagógica, didáctica de la educación, desarrollo de la adolescencia, estadística, sociología de la educación, Historia de la educación, Psicotécnica pedagógica, prácticas escolares y desarrollo organizacional en centros educativos, sin menoscabo de que adquirí en esta primera parte de mi formación como pedagoga, saber rescatar la importancia del contexto social, cultural, político, histórico y sus interrelaciones, asimismo obtuve los conocimientos que me permiten tener la conciencia de ser libre pensante.

El sistema de universidad abierta es una forma diferente de aprender, situación que se resuelve con las guías de cada materia y las antologías que son un buen mapa orientador: volverme autodidacta reforzó en mí la lectura, mi capacidad de análisis, mi habilidad para leer más rápido y abordar varios temas al mismo tiempo, que me llevaron a complementar una visión más integral de mi entorno y de mí misma.

Es importante destacar el trabajo en equipo que se da en forma espontánea, que a veces se rompe porque algunos compañeros por diversas circunstancias ya no acuden a las tutorías. Pero un

fenómeno que me parece importante destacar es el compañerismo que se da, porque muchos empezamos a conocer compañeros de diferentes semestres y esto permite que funcione como orientación vocacional y educativa y nos brindemos el apoyo mutuo para terminar la carrera.

Respecto al plan de estudios así como el currículo oculto, me dieron los elementos básicos de las diferentes áreas que lo componen: filosofía, ciencias de la educación, sociología, psicología y los perfiles, actitudes, habilidades y posturas ideológicas de mis profesores. Todo ello me brindó los conocimientos y prácticas que he utilizado a lo largo de mi ejercicio profesional, sobre todo su capacidad para el diálogo y su paciencia.

Entre los datos mas sobresalientes que llegan a mi memoria, en mi ejercicio profesional como profesora de jardín de niños y directora, fueron muy útiles mis conocimientos de didáctica para elaborar un plan de trabajo anual y un programa de actividades de cada grado que atendí, así como los conocimientos de las teorías del aprendizaje, psicología del niño y muy especialmente pedagogía contemporánea ya que concuerdo mucho con la teoría de Celestin Freinet.

En mi desempeño como profesora frente a grupo de nivel medio superior, orientadora, coordinadora de las actividades del plantel, planeación didáctica de los profesores y su capacitación para desarrollarla, me fueron de utilidad las prácticas que desarrollamos para investigar formas de orientación en diferentes niveles educativos y que se compartieron en el grupo, la aplicación de test de rendimiento escolar, los ensayos que realizamos sobre capacitación, las lecturas y trabajos realizados en el taller de didáctica, pero sobre todo los contenidos de las materias de Teoría Pedagógica, Psicología de la Educación, Organización Educativa, Administración Educativa, Psicología del niño y Psicotécnica pedagógica.

Para efectuar mi labor como responsable de Reclutamiento y selección de personal, la aplicación de test fue muy importante, además de contar con la facilidad de formalizar entrevistas para los candidatos debido a los trabajos de investigación que realizamos en las materias de técnicas de investigación documental, educación especial, laboratorio de Sociopedagogía, educación de adultos y desarrollo de la comunidad.

En mi experiencia profesional en el campo de la planeación educativa institucional, dentro de la Coordinación de Planeación en la DGENAMDF, los contenidos de las materias de Corrientes de la Filosofía de la Educación, Sociología de la Educación, Antropología Pedagógica, Historia de la Educación, Pedagogía Contemporánea, Legislación Educativa, Organización Educativa, Administración Educativa y los ensayos realizados en las materias de Laboratorio de Sociopedagogía, Pedagogía Experimental, Taller de Didáctica, Economía de la Educación, Planeación Educativa, formaron el andamiaje teórico para desempeñarme con profesionalismo en esta actividad.

Asimismo puedo asegurar que son precursoras de mi compromiso y capacidad de servicio, de la creatividad que practico sin descorazonamiento ante situaciones frustrantes porque las propuestas pueden ser o no viables a los intereses del grupo que toma las decisiones, constantemente estoy en busca de soluciones a los obstáculos que se presentan y encontrar otros caminos para llegar a las solución deseada, que es un principio que debemos llevar como una constante todos los pedagogos, en todo ámbito educativo en el que participemos profesionalmente.

Pocas veces nos llegan grandes oportunidades de ayudar a otros, pero a diario nos vemos rodeados de pequeñas oportunidades de hacerlo (Rally Koch), esta ha sido una pequeña oportunidad de llegar a otros y espero que este documento sea de utilidad y apoyo.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff Rusell. L. Rediseñando el futuro. México, Editorial Limusa, 1992. 350 p.
- Acle, Tomasini, Planeación Estratégica y Control total de calidad. México, Editorial Grijalbo, 1990
- Aguerrondo, en La planeación institucional en las escuelas normales, México, Subsecretaría de Educación Básica y Normal/SEP,2003, p.5 (Cuaderno de trabajo: Gestión Institucional No. 4)
- Alvarez, Isaías, Antología de lecturas, para la maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación, México, CUDEP, 1994.
- Ander Egg, Ezequiel. La planificación educativa, conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores, Argentina, Editorial Magisterio del Río de la Plata, 1996.
- Bazant, Milada, Debate pedagógico durante el Porfiriato, antología, México, SEP/Ediciones el Caballito, 1985, p.9
- Bettelheim, Charles, La problemática del subdesarrollo. s/a, pp.40-46
- “Caracterización de Instituciones y Unidades Administrativas de la SSEDF/SEP que prestan servicios de Formación Inicial y Desarrollo Profesional de Profesores de Educación Básica” Situación Actual de los servicios de Formación y Desarrollo Profesional de los maestros de educación Básica en el Distrito Federal, México, SSEDF/ Comité Técnico Estatal, 2003, p, 30
- Chávez, Patricio, “Diseño de Implementación de un Sistema de Evaluación Integral de los Proyectos de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal”, Programa de Ejecución, agosto de 2001. p. 4
- Criterios para el análisis de los procesos y proyectos del POA 2003 México, DGENAMDF/SSEDF/SEP D. F. 2003 p. 4, anexo 9
- Criterios para la elaboración de los informes trimestrales 2003-2004, México, DGENAMDF/SSEDF/SEP. 2003, p.2
- Criterios para la elaboración del programa anual de trabajo de las direcciones de formación inicial y desarrollo profesional y las coordinaciones de difusión, planeación y administrativa, México, DGENAMDF/ SSEDF/SEP, 6 p.
- Criterios para la elaboración de proyectos específicos de las direcciones de formación inicial y desarrollo profesional y las coordinaciones de difusión, planeación y administrativa, México, DGENAMDF/ SSEDF/SEP, 6 p
- Criterios Técnico-operativos para la elaboración del Programa anual de trabajo 2004-2005 de las escuelas normales y CAMDF, México, DGENAMDF/SSEDF/SEP, 2004. p. 7
- Criterios técnicos-operativos para la elaboración del Programa Operativo Anual 2003 (POA). México. DGENAMDF/SSEDF/SEP, 2003 8 p.

Cuarto informe de ejecución. DGENAMDF/SSEDF/SEP, 2004, p.6

Datos Básicos de Educación Normal y Actualización del Magisterio en México, México, SEP/ANUIES, 1993, pp.17-51

Descripción orgánica funcional, Gaceta DGENAMDF, México, 2004, p. 3

El diagnóstico institucional en las escuelas normales, México, SEP/ SEB y Normal, 2003 (Cuaderno de Trabajo serie: Gestión Institucional No. 3)

Escorcía, German, “Educación para la supervivencia”, Revista Información Científica y Tecnológica, México, CONACYT, octubre 1993, p. 205

“Evaluación del Programa Operativo Anual 2002”, Gaceta DGENAMDF, México, Noviembre 2002, p.2

Fuente Bahena Salgado, Urbano, Historia de la Escuela Normal Superior de México, t.1 p.65.

Fuentes, P, “Hacia un concepto de planificación de la educación”, En Revista de Ciencias de la Educación, Madrid, enero-marzo 1988, pp.93-103

Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, México, SEP/CIDAP 2002, 62 p.

Hacia una nueva planeación del trabajo en oficinas centrales.México, DGENAMDF, diciembre 2002, p.1

Informe semestral individual de actividades 2002-2, México, DGENAMDF/SSEDF/SEP, 2003, p. 2

Kent, Judy, y David Wilkinson,. “Planeación estratégica aplicada”, Antología de la maestría en desarrollo de la educación, México, CUDEP, s/a, p.2

Lara Rosano, Felipe, “Metodología para La Planeación de Sistemas. Un Enfoque Prospectivo”, Cuaderno de Planeación Universitaria, México, UNAM, mayo 1990, p. 13

Manual de Organización de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, México, SEP/ SSEDF/ DGENAMDF, mayo 2004, p.6

Manual de Procedimientos de la Dirección General de Educación Normal, México, SEP/SSEDF/DGENAMDF, 2004, p. 6

Nota informativa, Gaceta DGENAMDF, México, SEP/ SSEDF/ DGENAMDF, septiembre 2002. p.1

Plan de Desarrollo Institucional, México, DGENAMDF/ SSEDF/SEP, 2003, p. 5

Prawda, Juan. Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México, México, Grijalbo, 1986. p.26 (Colección Pedagógica)

Programa Anual de Trabajo 2004 de la Dirección General, México, DGENAMDF/SSEDF/SEP, 2004, p. 85

Programa de ejecución del Sistema de Evaluación Integral de los Proyectos, México, SSEDF, 2001, p.1

Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, SEP, 2000

Propuesta de seguimiento 2002, México, DGENAMDF/SSEDF/SEP, abril 2002, p.3

Programa de Trabajo 2001-2006, México, SSEDF/DGENAMDF, 2001, p. 4

Propuesta para las visitas a las escuelas normales públicas para evaluar el PROMIN 2003-2004, México, SEP/ SSEDF/ DGENAMDF, 2004, p.4

Proyecto de planeación de procesos académicos, México, DGENAMDF, 2004

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, México, SEP, 2004, p. 25

“Situación actual de los servicios de formación y desarrollo profesional de los maestros de educación básica en el Distrito Federal” Hacia una Política Integral para la Formación y el Desarrollo Profesional de los Maestros de Educación Básica, México, SEP/SSEDF/DGENAMDF, 2003, p. 113

Solana, Fernando, Historia de la educación pública, México, SEP/FCE, 1981 p. 329

Topete, Carlos, en Ferrusca Mérida, Valentín, “El Concepto de Planeación educativa en México. Dos enfoques: Racional y Estratégico”, Desarrollo Académico, México, UPN, Diciembre 1997, p. 35

CITAS SITIOS WEB

Arias Castañeda, Fernando, *Un modelo prospectivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior*. Revista de Educación Superior No.56 Octubre-Diciembre 1985 ANUIES <http://www.anui.es.mx/principal/servicios/publicaciones/revsup/res56/txt4.htm>

Espinosa Infante, Elvia y Rebeca Pérez Calderón. “Calidad en la educación superior en México”, Revista Gestión y estrategia, julio-diciembre 1996. (http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num_10/doc9.htm) Octubre 2004.

Programa de Ejecución del Sistema integral de Evaluación de Procesos y Proyectos, SSEDF, 2001, Sitio Web: <http://www.sep.gob.mx/work/resources/localcontent/48800/1/1csepi3b.doc>

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Arnaut, Albeto, La federalización educativa en México 1889-1994, México., SEB y N/SEP 1998, 343 p.

Arguín, Gerard, La planeación estratégica en la Universidad. Québec, Presses de Université de Québec, pp. 31

Aguerrondo, Inés, Graciela Frigerio Et.Al., “Planificación de las instituciones escolares”, Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires, Troquel Educación 1996, pp. 139-174 p. (serie FLACSO-ACCIÓN)

Arredondo Ramírez, Vicente, Planeación Educativa y Desarrollo, Aproximación crítica a la Educación formal en los países del tercer mundo, México, CREFAL 1990, 165p

Balace de las actividades realizadas por las Escuelas Normales y el Centro de actualización del Magisterio en el ciclo escolar 2002-2003, México, DGENAMDF/SB y N/SEP. 2003.

Bertalanffy, Ludwing Von. Teoría de los sistema, México, Editorial Trillas, 1990.

Castañeda Arias, Fernando, “Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior”, Revista de la Educación Superior Vol. XIV, ANUIES. octubre-diciembre 1985.

Castrejón Díez, Jaime, “Implantación política de la planeación”, La Educación superior en México, México, Nueva Imagen, 1980 258p

Chomsky y Dieterich La Sociedad global, Educación Mercado y Democracia, México, PRD, Editorial Joaquín Mortríz, 1999 (colección contrapuntos)

Clua Martínez, Orlando et. Al. El Nuevo liderazgo. Importancia de los valores en las empresas exitosas del siglo XXI, México, Edamex, 2001

Memoria de Gestión 1994-2000, México, DGENAMDF, mayo de 2001

Eco, Humberto, Tr. L. Baranda y A, ¿Cómo hacer una tesis?, México, Ed. Gedisa, 1986

Elizondo Huerta, Aurora, El supervisor como líder de un colectivo escolar, México. Subsecretaría de Educación Básica del Estado de Guerrero./SEP, 1999.

Fuentes, Olac. “Los instrumentos oficiales de planeación en la educación superior”, Foro Universitario México. STUNAM, dic. 1980, p.42-44

Gairín Sallán, Joaquín, “Elementos de planificación”, Joaquín Gairín Sallán y Adalberto Fernández Amaz, Coords. Planificación y gestión de instituciones de formación. Barcelona, Praxis, pp.155-163. 168-177, 181-185 y 188-191.

Gutiérrez García, Juan y otros, “La planeación como función adjetiva integradora de la Dirección General de Educación Normal”, Foro Los Maestros que queremos para el D F, México, DGEMAMDF, 2002 5 p.

Gutiérrez Olvera, Arturo. “La planeación de la Educación Superior”. Revista Región Noreste, ANUIES, 1999.

Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica, México, SEP, 2003, 88p Cuaderno de Discusión 1

Hargreaves, Andy. Profesorado, cultura y posmodernidad. (cambian los tiempos, cambia el profesorado), Madrid, Editorial Morata, 1997.

Horpkins, David. Scholl improvement in an era of change, New York,. Teacher College Preess, 1994.

Jornada de Seguimiento del PAA 2002-2003 y POA2003 Escuela Normal de Especialización, México, DGENAMDF/SSEDF/SEP, Enero 2003. (Guía para el desarrollo de la Jornada de seguimiento)

Lara Arzate, Luis et. al. “La planeación educativa y la escuela” Elizondo Huerta (coord), La nueva escuela I. Dirección, liderazgo escolar, México, Paidós 2001, pp. 153-164.

“La planeación de las instituciones formadoras de docentes en México”. Foro Presente y Futuro de la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica en el D.F., México, octubre 2003.

Latapí, Pablo. Análisis de un sexenio de educación en México. 1970-1976, México, Ed.Nueva Imagen, 1980

“Las Misiones Culturales a 70 años de su fundación”. Revista Educación, México, Consejo Nacional Técnico de la Educación/ SEP, octubre-diciembre 1993

Manuales de Organización y procedimientos Guía Técnica para su elaboración. México. SEP/ CIDAP, 1990, 75 pag.

Mendoza Rojas, Javier El proyecto ideológico modernizador de las políticas universitarias en México (1965-1980)

Navarro L. Marco Aurelio, “Desarrollo y planificación de la Educación Superior” Revista de Educación Superior. México, enero-marzo 1981 pp. 5-17

Ortiz Enciso, Isidro Pedro, Los grandes momentos del normalismo en México, México, SESIC/ DGCMPPM/ SEP. 1986. . (Colección: Evolución histórica de la educación en México)

Plan de desarrollo institucional, programas interinstitucionales, México, SEP, SSEDF, DGENAMDF, México 1996, 110 p

Planeación Estratégica. México. SSEDF/ DGENAMDF/SEP, julio 2001.

La planeación institucional en las escuelas normales. México, Subsecretaría de Educación Básica y Normal /SEP, 2003, 69 p. (Cuaderno de trabajo serie: Gestión Institucional No. 4)

Planeación Institucional 2003-2004 Planteles Oficiales, México, SSEDF/ DGNAMDF/ SEP, 2003.

Planeación y gestión institucionales, México, SSEDF/ DGENAMDF, 2000, 8 p.

“Programa integral para el desarrollo de la educación superior”. Revista de la educación superior, México, CONPES/ANUIES, octubre-diciembre, 1986, p 84-124

Propuesta para la Planeación Institucional 2002 en oficinas centrales, México, DGENAMDF/SSEDF-SEP, abril 2002. 9p.

Rendón, Beatriz, Acciones Educativas prioritarias desarrolladas entre 1977-1980, México, Consejo Nacional Técnico de la Educación/ SEP, 1981, 96 p.

Resumen Ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Acciones hoy, para México del Futuro, México. Presidencia de la República, 2001.

Schön Donald A. La formación de profesionales reflexivos. Pp.8-48

Torre, Saturnino de la y otros.-Cómo innovar en los centros educativos. p.17

Viña Cicera, Jesús y Joan Doménech, Francesca, “Toma de decisiones y la participación”. En: Joaquín Garrin Sallán y Pere Darder Vidal (Coords). Organización de centros educativos: Aspectos básicos, Barcelona, Praxis, pp. 228-237.

SITIO WEB

Civera, Cerecedo Alicia. México: La trayectoria de las escuelas normales rurales, algunas huellas para estudiar. Abril 2005. sitio web.
http://www.tach.uia.ve/heuris/2o.semestre2001/9_mexico.htm

Muñoz Izquierdo Carlos. “Análisis y propuestas para la planeación educativa” Biblioteca Digital.
<http://www.iacd.oas.org/Interamer/Interamer/Munozizqhtm/Munizq.Intro.htm>
consultada 28-03-2003

Ornelas Carlos. “El programa de educación continuidad y cambio”. México Revista Visión Educativa. Sonora Junio 2002
<http://www.sec-sonora.gob.mx/ve/ve3/3.html>

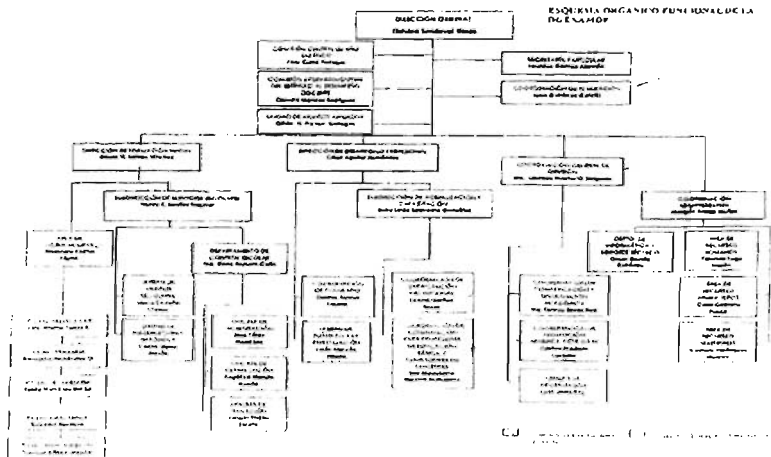
Suárez, Daniel. Normalismo, profesionalismo y formación docente: notas para un debate inconcluso.

<http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/suarez.htm>

Tirzo Gómez, Jorge. Las Escuelas Normales en México: De la unidad nacional del siglo XIX al compromiso de la diversidad de finales del siglo XX

http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/upn/vol13/sec_71.htm

ANEXOS



Anexo 2
Cuadro de modelos enfoques y tipos de planeación

CUADRO DE MODELOS ENFOQUES Y TIPOS DE PLANEACIÓN

| Modelo, enfoque y tipo de planeación | RACIONALISTA | EXPLORACION MIXTA | PLANEACION PARTICIPATIVA O DEL DESARROLLO | PLANEACION INDUCTIVA |
|--------------------------------------|--|---|--|--|
| DEFINICIÓN | <p>Más estricto introduce el concepto de racionalidad para definir la forma de la actividad económica social, legada por el derecho privado burgués y de una dominación burguesa.</p> <p>De este enfoque Jean-Marie de Souza distingue dos finalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> La racionalidad funcional: cuyo objetivo es emplear eficientemente los medios dados los fines, lo que significa que toda racionalidad tiene que ver con la búsqueda de la ganancia. La racionalidad sustantiva: definida como la capacidad para comprender situaciones complejas y decidir sobre los fines. | <p>Para Przewski los principales enfoques de planeación dependen de tres condiciones:</p> <p>Saber hacer, que hacer y poder hacer, y un enfoque que considere más seriamente el aspecto social en el cual se desenvuelven las actividades de participación es el llamado de exploración mixta, desarrollado por Etzioni. Este enfoque vincula a planeación y elementos de sociología.</p> | <p>La participativa o del desarrollo, propuesta por Ackoff. Puesto que el principio objetivo de proceso de planeación no es e plan sino aprender a hacer planes, la participación en el proceso es un requisito.</p> | <p>planeación inductiva, sugerida por Simon. Es una combinación de planeación participativa e innovadora. Conlleva a planeación social comprensiva que se realiza en el terreno del poder y en los niveles jerárquicamente de los que constituyen las bases y se encuentran niveles de conflicto de poder.</p> |

Cuadro de Modelos, Enfoques y Tipos de Planeación. Conceptos de planeación basados en los modelos de enfoque (estrategia) de Przewski, De Souza y Ackoff. Modificado por el autor.

Urb. Prados de San Mateo, C.A. Planeación y Gestión del Territorio, Dirección de Planeación, México, Estación del Ferrocarril, 2011.



| Modelo, enfoque y tipos de planeación | RACIONALISTA | EXPLORACIÓN MIXTA | PLANEACIÓN PARTICIPATIVA O DEL DESARROLLO | PLANEACIÓN PRODUCTIVA |
|---------------------------------------|---|---|--|--|
| CARACTERÍSTICAS | <p>Ser exhaustiva porque trata de identificar la interacción de todos los elementos que componen el sistema en cuestión</p> <p>Ser política porque se compromete con las metas del bien público</p> <p>Trata de conciliar los posibles conflictos entre el poder público y el sector privado.</p> <p>Aglutina y ordena las acciones de un sistema</p> | <p>La exploración mixta detallado por Etzioni. Este enfoque vincula la planeación y elementos de sociología</p> | <p>La planeación del desarrollo no debe encomendarse a otros sino que ha de realizarla quien la desarrolla, los planificadores profesionales solo ofrecen ayuda técnica, proveyendo información para incrementar la eficiencia de quienes se planifican de quienes se planifican a sí mismos</p> | <p>Conserva la amplia participación y el enfoque de la normativa, pero empieza por abordar problemas sencillos cuya solución es casi obvia. No se centra en la definición prematura de un escenario deseable</p> <p>El aprendizaje adquirido permite gradualmente ampliar los horizontes espaciales, temporales, sociales, económicos, culturales y políticos, teniendo a una visión globalizadora del sistema que interesa y de todo el futuro.</p> |

| Modelo, enfoque y tipos de planeación | RACIONALISTA | EXPLORACIÓN MIXTA | PLANEACIÓN PARTICIPATIVA O DEL DESARROLLO | PLANEACIÓN PRODUCTIVA |
|---------------------------------------|--|--|---|---|
| PROCESO METODOLÓGICO | <p>Es herramienta de control de las acciones del gobierno</p> <p>Este enfoque pretende abarcar todo el conocimiento necesario sobre la situación problemática tener en cuenta y coordinar todas las metas que persigue el sistema, plantear todas las alternativas posibles y preferir todas las frecuencias de cada alternativa. Los llamados planes maestros, planes de desarrollo regional, son característicos de este tipo de planeación</p> <p>los planes nacionales de México, el Plan Global de Desarrollo 1980-1992 el Plan Nacional de Desarrollo 1993-1988 y el 1988-1994 son ejemplo</p> | <p>Se enlistan todas las alternativas relevantes. Se examinan someramente las alternativas para rechazar las que tengan objeciones serias, como las que requieran medios con que no se cuentan, las que violen los valores básicos de las decisiones, o las que violen los valores básicos de grupos de interés cuya participación es deseable hasta que una</p> <p>Antes de ejecutar la decisión se establece según criterios administrativos, políticos y económicos</p> <p>Se procura que sus etapas más costosas y menos reversibles sean posteriores a las más reversibles y menos costosas</p> <p>Se hacen exploraciones con intentados más largos. Las aplicaciones completas y globales se realizan con menor frecuencia</p> <p>Se exploran más comprensivamente a medida que los problemas incrementales enfrentan mayores dificultades</p> | <p>Los enfoques de planeación participativa se dan con la creación de comités dedicados a las tareas de planear sirven principalmente para establecer funciones de utilidad de grupos de individuos</p> | <p>Es un proceso educativo que tiene como meta planear participativamente. Se aprende a planear planeando</p> <p>Consiste en una serie de acciones de planeación graduadas y de complejidad creciente</p> |

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CUADRO CONCEPTUAL DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE PLANEACION

| Conceptos | Enfoque estratégico |
|---|---|
| DEFINICION | Enfoque estratégico es un "proceso sistemático que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales y consiste en la implementación y desarrollo de planes detallados para alcanzar las metas buscadas. Es un conjunto de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de sus medio ambiente para lograr los metas deseadas". |
| CARACTERISTICAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Contempla el sistema de las organizaciones para presentar metas y acciones que sean factibles. 2. Orienta al trabajo de la organización para el cumplimiento de los objetivos y finalidades. 3. Incluye el comportamiento humano. 4. Tiene la ser una responsabilidad de la alta dirección pero refleja una necesidad que es del conjunto de las partes. 5. Implica una toma de decisiones. |
| COMPONENTES | El proceso de planeación se divide en la formulación de la estrategia de la organización y sus principales programas estratégicos. La alta dirección desarrolla estos programas. Asimismo, se debe tener declaración formal a través de documentos presupuestales y otros instrumentos. Existen diversas modalidades de Planeación estratégica, sin embargo, a partir de un análisis se observa que tienen elementos en común, de tal manera que los componentes de la Planeación Estratégica en lo general son los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a) Objetivos b) Misiones c) Visión d) Estrategias o líneas generales de acción |
| PROCESO METODOLÓGICO DEL DIAGNÓSTICO | <p>Identificación. Para iniciar el proceso de planeación se parte de la elaboración de un diagnóstico, para lo cual se deberán considerar los siguientes aspectos:</p> <p>Examen del medio ambiente externo.</p> <p>El examen del medio ambiente externo que implica la identificación de los principales factores externos susceptibles de convertirse en oportunidades o posibles áreas de la institución, según sean ventajas, debilidades, tecnologías, políticas, reglas, procedimientos y estándares.</p> <p>Estos factores externos que pueden ser utilizados para promover el desarrollo sostenible para el futuro, tanto de la institución como de los empleados, así como de las instituciones, como son:</p> <p>Asimismo, se deben investigar como se relacionan estos recursos con el campo de la actividad superior y de las actividades básicas, los cuales son útiles para identificar los grandes tendencias del futuro en el campo de la tecnología y de los recursos humanos tecnológicos.</p> <p>Análisis del ambiente que rodea a la institución. Se identifican amenazas y oportunidades que afectan de manera positiva o negativa a la misma.</p> <p>Análisis del medio interno.</p> <p>El conocimiento de los recursos de la institución a través de un análisis de la calidad de sus servicios, sus debilidades y fortalezas dirigidos a su</p> |

*Morales y David Wilkerson. "Planeación estratégica básica", guión para la capacitación de personal de la educación. Instituto Tecnológico de la Universidad de la Laguna, C/UPPE, p. 2.

| | |
|--|--|
| | <p>de la calidad de sus servicios, sus debilidades y fortalezas dirigidos a su punto focal del sector, lo mismo que a la institución, a su programación, en la relación de la institución con el medio externo y al sistema institucional. En esta evaluación se puede obtener información que permita mejorar el rendimiento y el buen funcionamiento de la institución en los ámbitos siguientes:</p> <p>Valores. Como entendidos como estándares primarios y secundarios, son la esencia de las costumbres y estándares primarios que se han establecido que sirven para guiar todas las actividades de la institución. Estos estándares ayudan a la institución a mantener su integridad al expresarse en comportamientos y estándares de compromiso, como: principios éticos, un enfoque a nivel más alto.</p> <p>Los valores propuestos por la institución con el medio son generales y tienen dos tipos de contenido: moral y funcional. En un lado, el moral involucra el grado de la expresión valores intrínsecos (honestidad, respeto, integridad, etc.) y la función la que, a su vez, dirige, promueve o una función o cambio particular de la administración.</p> <p>Los valores en planeación se determinan de los valores universales y éticos y pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De acciones intrínsecas. • De organización (contribución, cooperación, integridad, etc.). • De la propia calidad (excepción, integridad, etc.). <p>El enfoque que se puede observar en los valores es: Análisis del medio ambiente externo y de la institución.</p> |
| PROCESO METODOLÓGICO DE LA MISIÓN | <p>Misión. La misión es una formulación de la finalidad de la institución. Esta representa una acción, actividad o programa que se debe realizar que constituye la guía básica de la institución y que define la misión de la institución. En el mundo de la realidad, la finalidad de la institución se basa en una serie de valores que provienen de su pasado, su futuro y su medio ambiente y sus objetivos y sus líneas de acción institucionales.</p> <p>Según K. A. FIFE, una formulación adecuada de las misiones, abarca los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentido del propósito de la institución. • Formulación del propósito (función). • Descripción específica de las actividades que se realizarán simultáneamente. • Descripción sobre la filosofía de la institución. • Descripción sobre los recursos disponibles (humanos, etc.). • Una descripción para que se vea a los interesados. • Descripción de obligaciones de la institución (comunidad). • Una descripción sobre el tipo de gestión de la institución. • Una descripción sobre el futuro de la institución. <p>Así, la misión es una declaración que expresa, una frase clara y significativa que expresa tanto el propósito de la organización como su función en la sociedad, así como su razón de ser. Esta se convierte en una herramienta que orienta a la organización en el desarrollo de su programa institucional.</p> |

* Copie R. Heado por Gerardo Argüen en la planeación estratégica en la Universidad, p. 202.

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO METODOLÓGICO DE LA VISIÓN</p> | <p>Visión: Es un enunciado que describe el futuro seleccionado para la institución, ofrece la oportunidad de crear para la organización un futuro que de otra manera no existiría. El origen de la visión no es un imperativo como el proceso mediante el cual se llega a cumplir por todos el personal de la institución.</p> <p>La misión, la visión, los valores compartidos de una organización son los elementos que establecen un lazo común de compromiso y pertenencia en todos los participantes de la organización.</p> <p>El establecimiento de una visión debe ir acompañada de los valores organizacionales porque estos serán los que acotan al camino al futuro organizacional deseado y habiéndose definido el perfil del futuro, lo que resta es diseñar los medios mediante los cuales se habrá de alcanzarlo, lo que constituye una siguiente etapa que tiene que ver con el diseño de los programas.</p> |
| <p>METAS Y OBJETIVOS</p> | <p>Los objetivos se definen como instrumentos para alcanzar las metas establecidas y puede ser definido a partir de sus programas de estudios, de las investigaciones y de las características de su comunidad estudiantil, laboral, etc.; estos hacen referencia al fin último de la institución y a los resultados que se espera alcanzar y concretan en mayor grado la misión.</p> |
| <p>ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN</p> | <p>Son otro componente que no se limita solo al planteamiento del futuro, sino como dice Fernando Aras Castañeda, la formulación de estrategias "constituye el umbral del proceso de planeación táctica que se inicia con la elaboración de los planes de acción; posteriormente se procede a traducir los planes en programas concretos de acción para su incorporación al quehacer diario de la organización.</p> |
| <p>CONSTRUCCION DE UN PROGRAMA</p> | <p>Para construir un programa no existen recetas específicas, el ejercicio de la planeación es un proceso conjunto, cuyos resultados tienen que evaluarse periódicamente para proceder a los ajustes pertinentes.</p> <p>Puede ocurrir que se juzgue conveniente dividir un programa en subprogramas; de ser el caso, estos deberán seguir la misma estructura de los programas, es decir tener sus objetivos, metas, indicadores, estrategias y acciones concretas.</p> <p>Otra actividad importante a realizar es la elaboración del presupuesto para el programa y el calendario de gastos convenientes, considerando para ello las diversas fuentes de financiamiento.</p> <p>El resultado del ejercicio de planeación realizado con la metodología descrita, quedará plasmado en el documento plan de desarrollo de la dependencia.</p> |

Ejemplo de planeación estratégica

Síntesis del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.¹

A manera de que este documento ejemplifique que en su elaboración intervino la metodología del enfoque estratégico, cabe señalar que se realizó basado en la consulta ciudadana por diferentes medios, conferencias, foros ciudadanos, encuestas vía Internet y otros medios. Dando por resultado un consenso nacional y el cual delinea los problemas prioritarios que debería atenderse, en especial en el rubro educativo que es el que nos compete; contiene principios generales, objetivos rectores, numerados por prioridades, con respecto al Área de Desarrollo Social y Humano, en la que se inserta la Educación y que se deberán considerar para la planeación institucional y los cuales, señalan las estrategias que se emplearán para su realización.

Un ejemplo de la redacción de los principios generales es:

"Una educación de calidad significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales en los ámbitos intelectual, artístico, deportivo, social y deportivo, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo".²

Un ejemplo de la redacción de un objetivo rector y su estrategia es el siguiente:

Objetivo Rector 1: mejorar los niveles de educación y bienestar de los mexicanos, a través de la siguiente estrategia:

"Proporcionar una educación de calidad, adecuada a las necesidades de todos los mexicanos." Tanto los contenidos como la gestión de la educación deben de

¹ Planeación Estratégica, Coordinación de Planeación y Programación SEP, C/CHAMER, México, 2001, p. 57.



adecuarse de manera continua para satisfacer las exigencias de la vida diaria de las personas, en los ámbitos social, cultural y laboral. La política educativa debe lograr que los mexicanos adquieran los conocimientos, competencias y destrezas, así como las actitudes y valores necesarios para su pleno desarrollo y para el mejoramiento de la Nación.¹

Otro de los documentos en la Secretaría de Educación Pública que corresponde al enfoque estratégico de la planeación es el Programa Nacional de Educación 2001-2006 y que específicamente señala como política para la DGENAMDF, la reorientación y fortalecimiento de la formación inicial, continua y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica.

Con la finalidad de establecer otro ejemplo se señalan sus líneas de acción que son las siguientes:

1. Establecer y renovar las normas que permitan el fortalecimiento y articulación del sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica.
2. Fortalecer las instituciones de formación inicial para maestros de educación básica, mediante la consolidación de la reforma de los planes y programas de estudio, el mejoramiento de la gestión institucional, la regulación del trabajo académico y la evaluación sistemática de las escuelas normales.
3. Consolidar y articular el subsistema de actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica en servicio, mediante la evaluación de sus servicios, su fortalecimiento institucional y el establecimiento de normas generales.

¹ *Ibidem*, p. 65

4. Impulsar el desarrollo profesional de los maestros mediante un conjunto diversificado de acciones.

El programa de trabajo para 2001-2006 de la gestión actual, se basa en el enfoque estratégico, se presentó al inicio de la gestión actual en abril de 2001. ... en este documento, se retoman las directrices y ejes de acción señalados en el Programa de Desarrollo Educativo para el Distrito Federal 2001-2006 y el Programa Nacional de Educación 2001-2006 de la SEP.

El Programa de Trabajo de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, se planteó como un proyecto institucional que conforme a la planeación estratégica cuenta con los enunciados de misión y de visión, emanado de un diagnóstico previo, a fin de imprimir un sólido sentido académico a la gestión institucional.

Los objetivos generales, proyectos centrales y metas, todo ello dirigido a mejorar los cuatro contextos de su competencia que son: las normales, el Centro de Actualización del Magisterio, las áreas centrales y escuelas anexas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO CONCEPTUAL ENFOQUE INNOVADOR, PARTICIPATIVO Y COLABORATIVO

| CONCEPTOS | |
|--|---|
| Enfoque innovador, participativo y colaborativo | |
| DEFINICIÓN | <p>Aquel modo que el proceso de planeación y ejecución de un proyecto de intervención educativa se desarrolla de manera participativa y colaborativa, involucrando a los actores involucrados en el proceso de intervención, tanto en la fase de diagnóstico como en la fase de planeación y ejecución del proyecto.</p> <p>Este enfoque se caracteriza por ser participativo y colaborativo, es decir, por involucrar a los actores involucrados en el proceso de intervención, tanto en la fase de diagnóstico como en la fase de planeación y ejecución del proyecto.</p> |
| CARACTERÍSTICAS | <p>1. Se caracteriza por ser participativo y colaborativo, es decir, por involucrar a los actores involucrados en el proceso de intervención, tanto en la fase de diagnóstico como en la fase de planeación y ejecución del proyecto.</p> <p>2. Se caracteriza por ser innovador, es decir, por utilizar métodos y técnicas innovadoras en el diagnóstico y en la planeación y ejecución del proyecto.</p> <p>3. Se caracteriza por ser colaborativo, es decir, por involucrar a los actores involucrados en el proceso de intervención, tanto en la fase de diagnóstico como en la fase de planeación y ejecución del proyecto.</p> <p>4. Se caracteriza por ser innovador, es decir, por utilizar métodos y técnicas innovadoras en el diagnóstico y en la planeación y ejecución del proyecto.</p> <p>5. Se caracteriza por ser colaborativo, es decir, por involucrar a los actores involucrados en el proceso de intervención, tanto en la fase de diagnóstico como en la fase de planeación y ejecución del proyecto.</p> |

| | |
|----------------------------------|--|
| CARACTERÍSTICAS | <p>1. Este enfoque sustenta una visión epistemológica de los problemas en parte de la intervención por proyectos sustentados en un diagnóstico que identifica las prioridades educativas que conducen a la definición de acciones para mejorar determinadas situaciones educativas, considerando con el análisis realizado por la comunidad normalista que poseen soluciones y mecanismos de seguimiento y evaluación para conocer los procesos de trabajo que se desarrollan durante la aplicación de las estrategias y sus impactos en la solución de los problemas educativos.</p> <p>2. Los recursos dirigidos a las necesidades identificadas. Base necesaria se involucra a la comunidad normalista en la definición y ejecución de acciones para atenderlos, así como en el seguimiento y en la evaluación de su impacto sobre los aprendizajes académicos, conductuales, socioemocionales, identificados como dificultades académicas y humanas sino también se involucra los recursos funcionales de la comunidad normalista en la capacidad organizativa, los conocimientos, las experiencias y la competencia de todos los que integran la comunidad educativa.</p> |
| PROCESO METODOLÓGICO | <p>1. Plan de desarrollo institucional (PDI). El Plan de desarrollo institucional (PDI) surge de la realidad institucional que es dinámica y se construye en constante cambio por lo que es posible seguir una secuencia lineal de pasos para su elaboración, establecer un modelo único o formular e implementar procesos mediante los cuales se planeada, se realiza y se evalúa en la institución y priorizar los objetivos y acciones.</p> <p>2. Programa Nacional de Trabajo (PNT). El Programa Nacional de Trabajo (PNT) es la concreción del Plan de desarrollo institucional. Forme un plan de trabajo con el involucramiento institucional previsto en el PDI, programando proyectos específicos con una programación de actividades de corto plazo (anual) y una como programa de los procesos continuos del PDI para cumplir con las prioridades, metas.</p> <p>3. Es un documento de trabajo que permite organizar a la comunidad normalista para llevar a cabo las acciones y actividades que se prevén en los proyectos específicos establecidos durante un ciclo escolar.</p> |
| ELEMENTOS BÁSICOS DEL PDI | <p>Misión, diagnóstico, visión, objetivos y metas estratégicas, líneas de desarrollo y acciones, estrategias, programas, proyectos, actividades.</p> <p>Se debe tener en cuenta las condiciones organizativas, culturales, económicas, sociales y normativas de diagnóstico y el programa.</p> |
| ELABORACIÓN DEL PDI | <p>1. Momento diagnóstico. En lo referente a este momento se contempla la realización del diagnóstico institucional o evaluación institucional de la comunidad normalista realiza una valoración de su situación actual de base en el diagnóstico sobre los factores que la determinan y su impacto en el contexto con una perspectiva común sobre las prioridades institucionales a partir del conocimiento, análisis y reflexión de la realidad institucional.</p> <p>2. Momento operativo. En este rubro se define la dirección, prioridad, plan de trabajo institucional, la comunidad normalista explicita y consensúa sus acciones, planes para el mejoramiento de la escuela, es decir, para la implementación de los proyectos.</p> |

El diagnóstico institucional es un proceso de los miembros de la comunidad normalista para su mejora con el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI) y el Programa Nacional de Trabajo (PNT).



| | |
|--|---|
| | <p>Además, se llevan a cabo la formalización de la visión institucional: las líneas de acción, los objetivos y las metas que se van construyendo durante la construcción de la escuela.</p> <p>Momento organizacional: Es todo lo relativo a la construcción de los proyectos de mejoramiento o innovación para mejorar la situación actual de que la escuela se encuentra en la situación deseada (lo que la escuela quiere ser), a fin de construirlos y consolidarlos como una institución educativa eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus finalidades, así como establecer los proyectos elaborados en un aspecto de análisis sobre su pertinencia y oportunidad para superar sus situaciones problemáticas y lograr la construcción de los objetivos y metas establecidas.</p> <p>Momento operacional: En este se origina la ejecución de los proyectos y acciones de mejoramiento, en donde se conjugan los esfuerzos de la comunidad organizada para desarrollar lo planeado. Esto implica que en la escuela se realice un goce de una revisión sistemática y continua sobre qué y cómo se está haciendo, así como en la medida que facilita a la escuela mejorar la reconstrucción de los acciones para lograr los efectos deseados.</p> |
| ELEMENTOS BÁSICOS DEL PAI | Objetivos y metas, acciones, actividades y actividades específicas, recursos humanos, materiales y financieros, calendario o períodos de ejecución y compromisos con el plan anual de trabajo. |
| ELABORACIÓN DEL PAI | Programa anual de trabajos, establece la programación anual por proyectos específicos, programados con sus respectivos objetivos y metas anuales, acciones y/o actividades específicas, períodos o calendarios de realización, compromisos con los recursos humanos, materiales y financieros, ubicando luego los recursos disponibles como aquellos a gestionar para lograr el impacto previsto. <p>También es el momento de establecer los indicadores que contribuyen a alcanzar sus objetivos, señalados en el diagnóstico con respecto a las proyecciones estratégicas, congruentes con el mejoramiento de la gestión.</p> |
| PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PAI Y DEL PDI | |
| DEFINICIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN | <p>La definición de la misión de la escuela normal avanza la visión del quíntuplo académico como un compromiso ético y social que concierne la diversidad y contribuya a la construcción de valores pedagógicos de calidad, de la institución vinculada al logro de los objetivos del perfil de egreso de los egresados, mediante el desarrollo de políticas académicas y administrativas basadas sobre la formación de los docentes, y toda aquella actividad inherente a la educación normal.</p> <p>La construcción de la misión no deberá realizarse sólo en un sentido declarativo, sino que implica la revisión y análisis de la comunidad educativa, que de manera colaborativa por los integrantes de la escuela normal se expresan sus opiniones, concepciones, percepciones y saberes, en una forma de encuentro a todos los niveles y se va creando un sentido de pertenencia, lo que irá generando a la vez, condiciones que hacen posible la formulación de los siguientes elementos del PDI.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Tipos de metas. Existen varios tipos de meta y son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metas de cobertura: cantidad de personas atendidas por un servicio. 2. Metas de desempeño: incremento deseado en la calidad de los procesos de desempeño de las personas en la organización. 3. Metas de calidad: cumplimiento de las especificaciones o estándares de los servicios, en unión con incrementos en la satisfacción de los usuarios o interesados en el servicio. 4. Metas de impacto: mejoras en los efectos sobre el bienestar y/o las oportunidades de las personas o comunidades beneficiadas por los servicios prestados. <p>Para la construcción de las metas estratégicas es importante considerar que no son todas características deben tener: ¿Cómo? ¿En qué perspectiva? ¿Cuándo? ¿En qué plazo? ¿Para quién?, ellas determinan con precisión los resultados que se pretenden alcanzar en relación con los objetivos.</p> |
| LAS LÍNEAS DE DESARROLLO Y/O DE ACCIÓN | <p>Las líneas de desarrollo y/o de acción, se definen como los caminos o vías para avanzar en el mejoramiento continuo de la institución, están en total concordancia con la misión de la institución, con las políticas educativas, normativas y estatutos para la formación de maestros y con la normatividad correspondiente, y aseguran el logro de los objetivos estratégicos porque estos se derivan de los problemas identificados y de las necesidades detectadas, a partir de ellas se establecen prioridades y se lleva a cabo la ejecución de proyectos.</p> <p>Asimismo para su construcción es conveniente que señalen específicamente los campos de acción a atender para resolver un conjunto de problemas, cuyos de describa que concuerden los estratégicos y los proyectos, para alcanzar la visión institucional y se expresen en resultados, procesos y productos, sea la forma que adopte el logro de los objetivos estratégicos en correspondencia con la misión.</p> <p>Deberán considerar los siguientes referentes: Hacer una revisión cuidadosa de los problemas prioritarios y de las necesidades detectadas y que respondan a los siguientes preguntas clave: ¿En qué campo o aspectos de la realidad queremos incidir? ¿Propósito o avances continuos hacia el logro de la imagen-objetivo?</p> |
| ESTRATEGIAS GENERALES | <p>Las estrategias generales, son indicaciones generales de actuación, los cuales pueden formularse como estrategias generales, pero se elaboran en un nivel de mayor especificación, que contribuyen al logro de los objetivos por lo tanto son congruentes con lo que se quiere lograr, son el conjunto de acciones integradas que se orientan a solucionar problemas de la institución o consolidar sus fortalezas.</p> <p>Son medios para alcanzar los objetivos y cumplir con las metas establecidas, así como ser un puente que vincula a la institución con la comunidad de los actores a realizar en los proyectos, estrategias y generar compromisos, también a docentes y equipos directivos con estrategias, acciones y factores de la definición de funciones y tareas a realizar.</p> |

1. Los objetivos y las metas, en general, son elementos constitutivos del PDI que se refieren a lo que se desea lograr en un periodo de tiempo. En el primer momento, se plantean al igual que la misión y la visión, deben ser de carácter participativo y de toda la comunidad de la escuela. En la segunda etapa, se definen en términos de acciones, es decir, se establecen los proyectos, acciones y actividades que se van a realizar en el tiempo, estableciendo el tiempo de ejecución de los proyectos, acciones y actividades, así como el personal que se va a dedicar a ellos, así como el presupuesto que los realizará, para ello se debe considerar los recursos humanos, materiales y financieros que se van a utilizar en el tiempo. Por último, se debe considerar el impacto que se espera lograr en la población beneficiaria.



| | |
|---|--|
| | <p>Para el diseño de estrategias generales es preciso identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar; b) Los agentes responsables y las acciones apropiadas para el logro de los objetivos estratégicos; c) La importancia de la acción; d) Los medios y recursos de que dispone la institución. <p>Para su elaboración es necesario considerar la posibilidad de establecer una estrategia general para varios objetivos y metas estratégicas. Asimismo, una estrategia general puede corresponder con un solo objetivo y meta estratégica. Se conciben como el medio para articular las líneas de desarrollo que de acción con los proyectos.</p> |
| PROYECTOS ESTRATÉGICOS | Los proyectos estratégicos ¹ plantean soluciones para los problemas y necesidades de la escuela, es conveniente revisar la posibilidad de aquella que no fue incluida en los proyectos estratégicos, para definir la resolución de las necesidades a corto, mediano y largo plazo ya que el muestreo los indicadores generales para su seguimiento y evaluación pero no se observa la temporalidad. |
| ELABORACIÓN DE COMPONENTES DEL PAT | El programa de trabajo es la consecuencia del PDI, mientras el primero solo abarca el corto plazo (un año) que abarca el ciclo escolar, el segundo comprende tanto el mediano y largo plazos y es la explicación de directrices que considera la comunidad normalista para el cambio y la transformación de su escuela. |
| OBJETIVOS Y METAS ANUALES | Los objetivos y metas anuales ² que se definen el programa anual de trabajo son la finalidad explícita y las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos a alcanzar. Ambos establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados, los resultados por lo que, para su formulación, es indispensable definir cantidades absolutas que permitan ir midiendo el avance de los proyectos específicos. |
| ACCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | Acciones y actividades específicas, son el conjunto de actos que se realizan en la institución con el fin de desarrollar los proyectos específicos de mejoramiento institucional para el cumplimiento de los propósitos educativos, por tal motivo es importante señalar de manera descriptiva, pero con precisión, las principales actividades a realizar; esto permitirá identificar a la vez, los aspectos a considerar en el proceso de ejecución, plantear el logro de los objetivos y metas propuestas que en su conjunto responden a la visualización e impacto de la transformación de la gestión. |
| Recursos humanos, materiales y financieros | Los recursos humanos, materiales y financieros son previstos para que se cumplan los proyectos específicos planeados, en las cuales se contempla una distribución organizada, como un esfuerzo conjunto entre el recurso humano y el material así como el detalle del costo o presupuesto requerido y a qué fuentes de financiamiento que se gestionarán. |

¹ Ibidem, p. 42

² Ibidem, p. 45

| | |
|---------------------------------|--|
| CALENDARIO | <p>Calendario o periodos de ejecución y responsables. El calendario o periodos de ejecución mantiene determinados los tiempos (rechas) en que se va a realizar cada una de las actividades específicas estableciéndolas en cada proyecto específico y los responsable quines se harán cargo del proyecto o actividad específica de los proyectos.</p> <p>Estos dos instrumentos El PDI y el PAT de planeación institucional, se encuentran articulados ya que ambos propugnan por el mejoramiento de las escuelas normales con una perspectiva de temporalidad complementaria, en su articulación buscan su concreción paso a paso, se originan del diagnóstico interno (problemas, necesidades, fortalezas y debilidades), además de que valoran los factores internos y externos que influyen en la consecución de los objetivos y las metas.</p> |
| SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | <p>El seguimiento y la evaluación esta dirigida especialmente a los procesos que se llevan en las escuelas normales, en este último segmento en primer lugar se abordarán los aspectos teóricos y técnicos para las escuelas normales.</p> <p>El PDI y el PAT tendrán que evaluarse de forma permanente, con objeto de adecuar su realidad a las expectativas puestas en ellos y para conseguir que rindan al máximo de sus posibilidades.</p> |

| Proceso | | Actividad | | Producto | | Indicador | | Criterio | |
|-----------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Nombre | Descripción | Nombre | Descripción | Nombre | Descripción | Nombre | Descripción | Nombre | Descripción |
| Proceso 1 | ... | Actividad 1 | ... | Producto 1 | ... | Indicador 1 | ... | Criterio 1 | ... |
| Proceso 2 | ... | Actividad 2 | ... | Producto 2 | ... | Indicador 2 | ... | Criterio 2 | ... |
| Proceso 3 | ... | Actividad 3 | ... | Producto 3 | ... | Indicador 3 | ... | Criterio 3 | ... |
| Proceso 4 | ... | Actividad 4 | ... | Producto 4 | ... | Indicador 4 | ... | Criterio 4 | ... |
| Proceso 5 | ... | Actividad 5 | ... | Producto 5 | ... | Indicador 5 | ... | Criterio 5 | ... |

CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y PROYECTOS DEL POA 2003 DE ORGANIZACIÓN CENTRALES

DEFINICIONES

PROCESO: Expresan la integración de las funciones que lleva a cabo la DGENAMDF para general y vincular los servicios de formación, capacitación, actualización y superación profesional de docentes en el D.F.

Mediante estos procesos, la DGENAMDF cumple su misión y visión como institución pública de educación superior.

PROYECTO: Son las propuestas específicas de trabajo presentadas por la DGENAMDF con el fin de mejorar la realización de la formación, capacitación, actualización y superación profesional de docentes en el D.F.

Se caracterizan porque su horizonte de ejecución está delimitado y sus etapas tienen duración definida sujeta a aprobación anual se ejecutan con una unidad responsable tienen claramente definidos sus elementos programáticos, disponen de gasto corriente y de inversión y deben disponer de una evaluación de los beneficios y los costos que implica su realización.

ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

Alternativas Disponibles: que en un conjunto de acciones relevantes organizadas integralmente para lograr el objetivo del proyecto o proceso.

ACCIONES: Secuencia de actuación en áreas del cono alcanzar las actividades fijadas y lógicamente ordenadas.

TAREA: Pasos necesarios que se consideran para la operación y cumplimiento de una acción.

PRODUCTO

Es el resultado tangible que refleja la acción.



CORRESPONDENCIA- ACTIVIDAD INSTITUCIONAL- COORDINACIÓN RESPONSABLE.

Verificar que la actividad institucional corresponda con la coordinación responsable de la misma señalada en la Matriz de Procesos y Proyectos.

CONGRUENCIA- ACCIONES- ACTIVIDAD INSTITUCIONAL.

Confirmar que la naturaleza de cada una de las acciones correspondan con la naturaleza de la actividad institucional.

META

Verificar la meta intermedia

SENTIDO DE UNIDAD DE LAS ACCIONES

Verificar que las acciones que se determinaron, abarquen en su conjunto las etapas básicas de planeación, ejecución y evaluación de la propia actividad institucional.

DIMENSIÓN EQUILIBRADA DE LAS ACCIONES:

Verificar que la magnitud de cada una de las acciones no rebase la extensión de la actividad institucional.

DUPLICIDAD DE ACCIONES

Constatar que las acciones que se han determinado en cada una de las actividades institucionales no se traslapen con las acciones definidas por otras coordinaciones.

Anexo 10
Programa de trabajo del proyecto de

| (1) TAREAS ESPECÍFICAS | (2) RESPONSABLE | (3) TAREAS COMPARTIDAS | (4) PERIODO DE REALIZACIÓN | |
|--|---|--|----------------------------|------------------|
| | | | Inicio | Termino |
| Diseño y difusión de criterios técnico-operativo para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) y proyectos específicos para las áreas de la Dirección General. | Coordinación de Planeación Profr. Juan Gutiérrez García Gabriela J. Bautista López | Sugerencias y aportaciones para el enriquecimiento y mejoramiento de los criterios. - Areas de la Dirección General. - Socialización del documento. - Dirección de Formación Inicial Profesional. - Dirección de Desarrollo Profesional. - Coordinador General de Difusión. - Coordinación administrativa. | Febrero | Marzo |
| Elaboración del Plan de Trabajo | Coordinación de Planeación Profr. Juan Gutiérrez García (Proyecto de Planeación de Procesos Académicos. Gabriela J. Bautista López, Consuelo García Reyes Responsable de la integración del proyecto específico de planeación de los procesos académicos.) | - Areas de la Dirección General. - Construir formas de comunicación que reflejen la articulación de los grupos académicos. - Elaboración del PAT. | 1° de marzo 2004 | 26 de marzo 2004 |
| Control de la entrega conforme al calendario establecido | Coordinación de Planeación Profr. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos. Gabriela J. Bautista López, Consuelo García Reyes Responsable de la integración de información de entrega oportuna) | - Areas de la Dirección General. - Escuelas normales oficiales y particulares incorporadas. - Planificación PAT e informes trimestrales y anuales de gestión, conforme al calendario establecido | Enero | Diciembre |

Anexo 10
Programa de trabajo del proyecto de
planeación de procesos académicos

| 1) TAREAS ESPECÍFICAS | 2) RESPONSABLE | 3) TAREAS COMPARTIDAS | PERIODO DE REALIZACIÓN | |
|---|--|---|------------------------|------------------|
| | | | Inicio | Termino |
| Integración y difusión del PAT 2004 | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos: Gabriela J. Bautista López, Salvador Rivera Quinto Responsable de la Integración del PAT 2004 Dirección General) | <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de la Dirección General • Romilar la información de PAI's y proyectos específicos | Febrero 2004 | 31 de marzo 2004 |
| Seguimiento del Programa de Trabajo de la Dirección General | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos: Gabriela J. Bautista López, Salvador Rivera Quinto Responsable de la Integración del Informe trimestral del PAT 2004 Dirección General) | <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de la Dirección General. • Sugerencias y aportaciones para el enriquecimiento y mejoramiento de criterios. • Concertar calendarios con fecha de entrega | 22 de marzo | 7 de abril |
| Difusión de lineamientos técnico-operativos para la integración del Plan Anual de Trabajo (PAT) y Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de escuelas normales oficiales, ciclo escolar 2004-2005. | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos: Gabriela J. Bautista López) | <ul style="list-style-type: none"> • Escuelas normales oficiales. • Sugerencias y aportaciones para el enriquecimiento y mejoramiento de criterios. • Concertar calendarios con fecha de entrega | Junio | Junio |

90

| 1) TAREAS ESPECÍFICAS | 2) RESPONSABLE | 3) TAREAS COMPARTIDAS | PERIODO DE REALIZACIÓN | |
|--|--|--|------------------------|-----------|
| | | | Inicio | Termino |
| Elaboración y difusión de criterios para la dictaminación de planes anuales de escuelas de educación normal particulares incorporadas del ciclo escolar 2004-2005. | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos: Gabriela J. Bautista López, y grupo de trabajo) | <ul style="list-style-type: none"> • Escuelas normales particulares incorporadas • Sugerencias y aportaciones para el enriquecimiento y mejoramiento de criterios. • Concertar calendarios con fecha de entrega | Junio | Junio |
| Seguimiento trimestral del ciclo escolar 2004-2005 escuelas normales oficiales | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos: Gabriela J. Bautista López, y grupo de trabajo Amando Martínez Ramos Responsable del seguimiento para escuelas oficiales) | | Junio | Diciembre |

Anexo 10
Programa de trabajo del proyecto de
planación de procesos académicos

| ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | RESPONSABLE | UNIDADES COMPARTIDAS | PERÍODO DE REALIZACIÓN | |
|---|---|----------------------|---|--|
| | | | Inicio | Fin |
| Seguimiento trimestral del ciclo escolar 2004-2005, escuelas normales particulares incorporadas. | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos Gabriela J. Bautista López, y grupo de trabajo Laura Leñica Ortiz Acle Responsable del seguimiento para escuelas particulares incorporadas) | | Julio | Diciembre |
| Análisis, procesamiento y sistematización de datos para el seguimiento de 36 Informes trimestrales de escuelas normales oficiales y particulares. | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos, Gabriela J. Bautista López, y grupo de trabajo) | | 1 de Abril 3 de Mayo 1 de octubre | 30 de Abril 31 de mayo 30 de octubre |
| Integración de la información de la Evaluación Programática | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos Gabriela J. Bautista López Consuelo García Rojas Responsable de la información de la Evaluación Programática) | | Enero | Diciembre |

92

| ÁREAS FUNCIONALES | RESPONSABLE | UNIDADES COMPARTIDAS | PERÍODO DE REALIZACIÓN | |
|---|---|--|---|--|
| | | | Inicio | Fin |
| Cuenta Pública | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos Gabriela J. Bautista López) | <ul style="list-style-type: none"> Coordinación administrativa Conformar el reporte anual | 1 Diciembre | 17 Diciembre |
| Informe de Ejecución | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos Gabriela J. Bautista López, Laura Leñica Ortiz Acle Responsable de integrar información) | <ul style="list-style-type: none"> Áreas responsables de la Dirección General Actualizar la información del Informe de Ejecución a la fecha de solicitud | 3 de mayo 1 de noviembre | 31 de mayo 30 de noviembre |
| Integrar reporte de las actividades realizadas por los planteles y el CAMDF en el ciclo escolar 2003-2004 | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos, Gabriela J. Bautista López, y grupo de trabajo) | <ul style="list-style-type: none"> Plantales oficiales, particulares y CAMDF | 1 de julio | 30 de Agosto |
| Integrar reporte trimestral de los avances del proceso de planeación de plantales oficiales y particulares. | Coordinación de Planeación Prof. Juan Gutiérrez García (Responsable del Proyecto de Planeación de Procesos Académicos, Gabriela J. Bautista López, y grupo de trabajo) | <ul style="list-style-type: none"> Plantales oficiales, particulares y CAMDF | 1 de Abril 3 de Mayo 1 de octubre | 30 de Abril 31 de mayo 30 de octubre |

93

COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN

SENTIDO

La planeación se asume como una práctica transversal que organiza, orienta y sistematiza los procesos académicos y administrativos que se realizan en la Dirección General para fortalecer y mejorar de manera continua la calidad de la formación inicial y el desarrollo profesional de los profesores de educación básica del Distrito Federal.
Es una parte de la gestión que abarca estrategias para promover y realizar procesos de cambio e innovación institucionales consistentes en una relación colectiva propositiva, congruente con los requerimientos actuales de la formación inicial y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica.

MISIÓN

La Coordinación de planeación tiene como misión desarrollar estrategias para hacer de la planeación un proceso participativo e integrador que habrá de contribuir de manera efectiva en el desarrollo académico y de gestión académica institucional de la Dirección General, los planteles de educación normal y el CAM e impulsos de la realización de los planes de desarrollo institucionales (PDIs) y los programas anuales de trabajo (PATs), para que estos logren de manera efectiva en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de formación, capacitación, actualización y superación de los maestros.

VISIÓN

La Coordinación de planeación tiene como visión consolidar a la planeación institucional como un proceso basado en la colaboración y la participación relativa y propositiva de las comunidades académicas que integran los planteles de educación normal, el CAM y las áreas de la Dirección General, para definir las líneas del desarrollo académico de largo plazo, así como las actividades y acciones que conduzcan en el corto y mediano plazo a la transformación institucional.

K5

OBJETIVO

Desarrollar estrategias para hacer de la planeación una práctica cotidiana de las comunidades académicas de los planteles de educación normal, el CAM y Dirección General que promuevan la realización de acciones colaborativas e innovadoras que incluyan de manera efectiva y continua en la transformación académica institucional.

FUNCIONES

Diseñar y proponer estrategias que impulsen la participación relativa y transformadora de los grupos académicos, en el desarrollo de los procesos y proyectos específicos institucionales.

Diseñar y proponer criterios técnico-operativos, para la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes de desarrollo institucional y programas anuales de trabajo de los planteles de educación normal, CAM y áreas de la Dirección General.
Coordinar la ejecución y el seguimiento de los programas anuales de trabajo PATs de los planteles de educación normal, CAM y áreas de la Dirección General.

Integrar y enviar de manera oportuna a las áreas integradoras de la SEP los informes globales que reflejen el desempeño de la gestión académica y administrativa de la DGENAMDF.

Diseñar y proponer estrategias y criterios técnicos para la actualización permanente de los manuales de organización y procedimientos de los planteles de educación normal, el CAM y áreas de la Dirección General.

Coordinar la ejecución y el seguimiento del Programa de Innovación y Calidad en la DGENAMDF, en congruencia con las directrices de la SSEDF.

- Diseñar y proponer estrategias para la integración, ejecución y seguimiento del programa de Innovación y Calidad de la Dirección General.
- Diseñar y proponer estrategias para el mejoramiento continuo de los procesos organizativos de la Dirección General.
- Atender y canalizar de manera pertinente y oportuna las solicitudes de información que sean requerida en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Continuar fortaleciendo los vínculos de la Dirección General con áreas de la SEP a través de la Red de Comunicación Interna.

R6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| |
|--|
| Línea de desarrollo del PDI de la que se deriva el proyecto específico: Mejoramiento de la Gestión Institucional |
| Dirección o Coordinación General: Coordinación de Planeación |
| Nombre del proyecto específico: Proyecto de Planeación de Procesos Académicos |
| Justificación: La planeación institucional de corto, mediano y largo plazos se constituye como una estrategia para promover y realizar procesos de cambio e innovación institucionales, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos que comprende la Formación Inicial y el Desarrollo Profesional de Maestros, para lo que se hace necesario la actualización constante de su instrumentación y sistematización, conforme a los requerimientos actuales que orientan a este proceso a la reflexión colectiva, propositiva y congruente. |
| Objetivos: Desarrollar estrategias pertinentes de manera específica la elaboración, ejecución y seguimiento de planes de desarrollo institucional (PDI s) y los Programas Anuales de Trabajo (PAT s), a través de estrategias metodológicas congruentes con las metas y objetivos del desarrollo académico institucional y las directrices emitidas por la Subsecretaría de Servicios Educativos del Distrito Federal (SSEDF) y la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEBYN). |
| Metas: <ul style="list-style-type: none"> - 4 Áreas de la Dirección General y 36 planteles oficiales y particulares incorporados con su Plan Anual de Trabajo (PAT s) congruentes con los criterios técnicos para su elaboración. - Programa Anual de Trabajo de la Dirección General Integrado. - Reporte global trimestral de los avances del proceso de planeación en Dirección General. - 2 Informes semestrales de ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para 2004. - 12 Informes mensuales (SISEVAL) - Reporte anual de cuenta pública. - Reporte ejecutivo del proceso de planeación del ciclo escolar 2003-2004. - Informe trimestral de acciones relevantes. - Reporte trimestral sobre cumplimiento de metas (SIEPPE) - Concentrado de metas (SIEPPE) |

88

| |
|---|
| Línea de desarrollo del PDI de la que se deriva el proyecto específico: Mejoramiento de la gestión institucional |
| Dirección o Coordinación General: Coordinación de Planeación |
| Nombre del proyecto específico: Planeación de los Procesos Administrativos |
| Justificación: Este proyecto está orientado a contribuir de manera continua la calidad y pertinencia de trámites de carácter administrativo, que se derivan de los servicios educativos que comprenden a formación inicial y el desarrollo profesional así como al fortalecimiento de formas de organización que impulsen el trabajo académico institucional. |
| Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir con el desarrollo de la operación del Programa de Innovación y Calidad de la Dirección General, desde el ámbito de la planeación de los procesos administrativos, a elevar la calidad de los trámites administrativos y los servicios escolares que se ofrecen en la DGENAVDF. - Contribuir a través del desarrollo organizacional, al fortalecimiento del trabajo académico, por medio de nuevas formas de organización establecidas en el manual de organización y el de manual de procedimientos autorizado por la DGICG. |
| Metas: <ul style="list-style-type: none"> - 1 Programa de Innovación y Calidad para la Dirección General reactualizado. - 12 informes mensuales de seguimiento de en materia de transparencia y combate a la corrupción, shorro, prácticas innovadoras IN-TRAGOB, transparencia y acceso a la información, clima organizacional, desregulación normativa, desregulación de trámites, desregulación de procesos, y gobierno digital. - Manual de organización de la estructura formal, aprobado por la DGICG y en ejecución. - Manual de organización de la estructura funcional aprobado por la DGICG y en ejecución. - Manual de procedimientos de la Dirección General, aprobado por la DGICG y en ejecución. |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | |
|---------------------|--|
| Descripción: | Desarrollar el sistema de atención a las necesidades de los estudiantes del nivel superior en el D.F. |
| Objetivo: | PC: El fortalecimiento del sistema de atención a las necesidades de los estudiantes, mediante la implementación de programas de apoyo, asesoría, orientación y tutoría. |
| Objeto de estudio: | El sistema de atención a las necesidades de los estudiantes. |
| Problematización: | En los diferentes años de formación inicial de los docentes existen las condiciones para enfrentar los retos de la enseñanza de los estudiantes de licenciatura, así como la necesidad de mejorar la calidad de la educación superior. |
| Objeto de análisis: | Elaborar un diagnóstico de atención a las necesidades de los estudiantes de licenciatura para la formación inicial de los futuros docentes. |
| Metodología: | Elaboración de información secundaria. |
| Resultados: | Programas de atención a las necesidades de los estudiantes de licenciatura para la formación inicial de los futuros docentes. |
| Impacto: | Mejorar la calidad de la educación superior y contribuir a la formación profesional de los estudiantes de licenciatura de las universidades y colegios de la educación superior. |
| Indicadores: | Cobertura: 84%, Eficacia: 100%. |

| Proceso | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Proceso de atención a las necesidades de los estudiantes de licenciatura para la formación inicial de los futuros docentes. | PC 1.1 | 75% |
| | PC 1.2 | 85% |
| | PC 1.3 | 15% |
| | PC 1.4 | 15% |
| | PC 1.5 | 0% |
| TOTAL | 100% | |

| Proceso | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | | | | Indicador de Eficacia | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | | | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | | |
| PC 1.1: Organizar y administrar el sistema de atención a las necesidades de los estudiantes de licenciatura para la formación inicial de los futuros docentes. | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| | | | | | | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| | | | | | | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| PC 1.2: Organizar y administrar el sistema de atención a las necesidades de los estudiantes de licenciatura para la formación inicial de los futuros docentes. | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| | | | | | | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| | | | | | | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| PC 1.3: Organizar y administrar el sistema de atención a las necesidades de los estudiantes de licenciatura para la formación inicial de los futuros docentes. | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| | | | | | | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |
| | | | | | | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia | Indicador de Eficacia |

Anexo 13
Cuadros estadísticos

| PROYECTOS INSTITUCIONALES CONFORME A PRIORIDADES Y LINEAS DE DESARROLLO Y/O DE ACCIÓN CICLO ESCOLAR 2003-2004 | | |
|---|--|---|
| PRIORIDAD: La aplicación de los planes y programas de estudio. | | |
| ESCUELA NORMAL OFICIAL EN D.F. | LINEAS DE DESARROLLO Y/O DE ACCIÓN | HC-DE PROYECTO INSTITUCIONAL ESPECÍFICO |
| ESCUELA NACIONAL PARA MAESTRAS DE ASESORES DE NIÑOS | 1. Evaluación y seguimiento a la aplicación de los programas de estudio, al desempeño de los profesores y los resultados de aprendizaje. | 3 |
| | 2. Utilización y aprovechamiento de materiales didácticos y recursos educativos para el desarrollo de las diferentes licenciaturas y especialidades. | 1 |
| BENEFICENTIA ESCUELA NACIONAL DE MAESTROS | 1. Evaluación y seguimiento a la aplicación de los programas de estudio, al desempeño de los profesores y los resultados de aprendizaje. | 3 |
| | 2. Utilización y aprovechamiento de materiales didácticos y recursos educativos para el desarrollo de las diferentes licenciaturas y especialidades. | 1 |
| ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MEXICO | 1. Evaluación y seguimiento a la aplicación de los programas de estudio, al desempeño de los profesores y los resultados de aprendizaje. | 1 |
| | 2. Utilización y aprovechamiento de materiales didácticos y recursos educativos para el desarrollo de las diferentes licenciaturas y especialidades. | 1 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| PROYECTOS INSTITUCIONALES CONFORME A PRIORIDADES Y LINEAS DE DESARROLLO Y/O DE ACCIÓN DEL ESCOLAR 2003-2004 | | |
|---|---|---|
| PRIORIDAD: La aplicación de los planes y programas de estudio. | | |
| ESCUELA NORMAL OFICIAL EN EL D.F. | LINEAS DE DESARROLLO Y/O DE ACCIÓN | NÚMERO DE PROYECTO POR AMBITO ESPECIALIZADO |
| ESCUELA NORMAL DE ESPECIALIZACIÓN | 1. Evaluación y seguimiento a la aplicación de los programas de estudio, al desempeño de los profesores y los resultados de aprendizaje. | 3 |
| | 2. Utilidad y aprovechamiento de materiales didácticos y recursos educativos para el desarrollo de las diferentes licenciaturas y especialidades. | 2 |
| ESCUELA SUPERIOR DE EDUCACIÓN FÍSICA | 1. Evaluación y seguimiento a la aplicación de los programas de estudio, al desempeño de los profesores y los resultados de aprendizaje. | 1 |
| | 2. Utilidad y aprovechamiento de materiales didácticos y recursos educativos para el desarrollo de las diferentes licenciaturas y especialidades. | 1 |

NOTA: Los proyectos planteados por las escuelas normales en el D.F. en algunos casos abarcan varias líneas de desarrollo y/o acción.

INTRODUCCIÓN

En concordancia con las políticas establecidas en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, las prioridades emanadas de Programa de Desarrollo Educativo para el Distrito Federal 2001-2006, la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal durante el ciclo escolar 2002-2004, ha desarrollado un conjunto de procesos enfocados a continuar fortaleciendo la calidad de la formación inicial y el desarrollo profesional de los maestros en el Distrito Federal con fundamento en el Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2º de la Ley de Planeación y 31ª fracción XX de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se presentan los siguientes resultados:

Proceso 001: Fortalecimiento de la formación inicial para docentes de educación preescolar, primaria, secundaria, especial y física.

La población atendida en las licenciaturas de educación normal fue de 6 106 alumnos, distribuidos de la siguiente manera: 795 en la Licenciatura de Educación Preescolar, 1 932 en la de Educación Primaria, 2 029 en la de Educación Secundaria, 1 215 en la de Educación Especial, 984 en la de Educación Física y 351 en la de Entrenamiento Deportivo.

Se organizó y desarrolló de la práctica docente de séptimo y octavo semestres de la Licenciatura en Educación Primaria (Plan 01), Preescolar (Plan 00) y Secundaria (Plan 20) en 37 escuelas de educación básica en la que intervinieron 1 986 estudiantes y 437 profesores tutores, en coordinación con la Dirección General de Servicios Educativos de Estado de México, las Coordinaciones Sectoriales respectivas de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos y la Dirección General de Secundarias Técnicas.

Se efectuaron supervisiones de prácticas pedagógicas, servicio social, exámenes profesionales de egresados vigentes y particulares a la reforma, así como supervisiones generales a escuelas normales particulares incorporadas.

Se realizaron diferentes reuniones de coordinación con las escuelas normales públicas y particulares incorporadas, con el fin de dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Se organizó el Segundo Taller de Seguimiento y Evaluación. La referida de los docentes docentes de las formaciones como factor de desarrollo profesional y mejora institucional, como antecedente para su organización, con los equipos de seguimiento de cada escuela.



Se atendieron a 1220 tutores a través de los talleres estatales para la operación del séptimo y octavo semestres de las licenciaturas de educación preescolar, primaria y secundaria.

En el marco de los acuerdos firmados con la SSEDIF, se realizaron diferentes reuniones con la comunidad de la ESEF para organizar la creación de la segunda generación del plan de estudios 2002 de la Licenciatura en Educación Física y se iniciaron trámites para regularizar a la primera generación del mismo plan ante la Dirección General de Normatividad.

Ha continuado la participación de un equipo de profesores de la Escuela Normal de Especialización en la Dirección General de Normatividad de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal para el diseño del plan de estudios 2004 de la Licenciatura en Educación Especial.

Se organizó y realizó conjuntamente con diferentes direcciones generales de la SSEDIF, la UNF, Unidad Ajustos y Unidades UNF DF, el Foro "Presente y futuro de la formación inicial y el desarrollo profesional de maestros de educación básica en el DF". Asimismo, se concluyó el diagnóstico "La situación actual de los servicios de formación inicial y desarrollo profesional de magisterio en el DF" con la asistencia de 550 participantes. Se registraron 191 ponencias en 6 temáticas diferentes.

Se realizó el Tercer Foro Internacional de Educación para la Infancia con la asistencia de 1200 participantes.

Se efectuó el ciclo de conferencias internacionales con el tema "La Intervención Docente y el Desarrollo de la competencia comunicativa en la Educación Básica" con la asistencia de 340 participantes.

Se realizó el Simposio Internacional "perspectivas actuales sobre Educación Especial" se atendieron a 209 participantes.

Se verificó el "Congreso Internacional del Desarrollo Profesional del Magisterio".

Se realizó el levantamiento del Censo sobre los perfiles profesionales de los docentes de las escuelas normales públicas y particulares en el DF.

Se realizó la evaluación y el análisis comparativo de los resultados obtenidos de las escuelas normales públicas y privadas en el examen del CENEVAU realizado para la Licenciatura de Educación Preescolar.

Se gestionaron 2676 becas en el marco del Programa Nacional de Becas a la excelencia y al aprovechamiento escolar.

Proceso 002: Desarrollo Profesional para maestros y directivos en servicio de educación básica y formadores de docentes.

Fueron actualizados 4 578 docentes y directivos de educación básica del Distrito Federal, de los cuales se atendieron 2 086 a través de cursos presenciales, 2465 en asesorías y 282 en diplomados.

En el rubro de Nivelación Pedagógica se atendieron 1 046 docentes en servicio de educación secundaria.

En el rubro de la Licenciatura en Docencia Tecnológica, se capacitaron a 263 maestros en servicio.

Se concluyó el seminario "El estado del arte" el cual tuvo el objetivo de actualizar a personal académico del Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal en sus diferentes disciplinas.

Se realizó el foro "Los problemas actuales de la educación secundaria: Hacia el perfil profesional del nuevo profesor de educación secundaria".

Se evaluó y reestructuró el plan de estudios de la nivelación pedagógica.

Se realizó la evaluación de la Licenciatura en Docencia Tecnológica y se reestructuró el plan de estudios.

Se desarrollaron las especializaciones: "El Ser, el Saber y el Quehacer de la Docencia en Educación Preescolar", "La Matemática y su Enseñanza en la Escuela Primaria" y "La enseñanza del español en la escuela primaria" a las que accedieron 20 profesores de los niveles de preescolar, primaria, especial y física.

Se realizaron 6 talleres de la Maestría en Educación Básica Interplantel (MEBI) dirigidos a los docentes y responsables del posgrado.

Se inició la operación de la MEBI, en la que se atendieron a 66 maestros en servicio.

Se participó en el VIII Simposio Internacional de computación en la investigación con la presentación de proyectos de integración de las nuevas tecnologías en las instituciones formadoras y actualizadoras de docentes de la Dirección General de Educación Normal y Actualización de Magisterio en el Distrito Federal (DGEANAMDF).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se propusieron dos profesores candidatos (ENMUN y CAMDF) para otorgarles la Medalla "J. Amos Comenius" para docentes distinguidos cuyos expedientes están en proceso de dictaminación en París, Francia.

Mediante la realización de talleres, seminarios y cursos se capacitaron a 321 académicos en el uso y aplicación de las TIC.

Proceso 003: Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros en el desarrollo de las actividades sustantivas.

Se concluyó la reorganización de las áreas de la Dirección General:

Se llevó a cabo la dictaminación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Programa de Trabajo Anual (PAT) de las normales que participan en el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN).

Se capacitaron 250 trabajadores de apoyo a la educación a través de cursos para el manejo de habilidades básicas de cómputo.

Se continúa realizando la operación del Programa de innovación y calidad en esta Dirección General.

Se elaboró y envió a la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización el nuevo manual de organización de la Dirección General para su registro.

Se continúan operando los buzones de quejas y sugerencias en los plantales de educación normal para captar la opinión de alumnos y padres de familia en relación a la pertinencia de los servicios educativos que se ofrecen en los mismos.

Se lleva a cabo la inscripción del proceso de reorganización como práctica innovadora en el RECONOCIMIENTO INNOVA 2004.

Se elaboró y difundió el Plan Anual de Trabajo (PAT) 2004 de la Dirección General con la participación de la comunidad académica.

Se construyó el seguimiento de metas 2004, para el Sistema de Evaluación de los Procesos y Proyectos de la Subsecretaría de Servicios Educativos del Distrito Federal.

Se llevó a cabo el Programa de la Conclusión de la Prestación del Servicio del personal de apoyo a la educación, de las áreas de la Dirección General.

Se llevó a cabo el "Ciclo de teleconferencias 2004" del Programa de innovación y Calidad con temas como son: "Reconocimiento Innova", "Comunicación Interna" y "Herramienta para el Buen gobierno".

ANEXO 1

| META | FORMACIÓN INICIAL DE DOCENTES | | | |
|-----------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | CICLO ESCOLAR METAS AL CANZANAL | | | |
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 |
| ALUMNO ATENDIDO | 6,797 | 5,416 | 9,592 | 6,496 |

| META | ACTUALIZACIÓN PARA MAESTROS EN SERVICIO | | | |
|------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| | CICLO ESCOLAR METAS AL CANZANAL | | | |
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 |
| MAESTRO ATENDIDO | 8,268 | 11,074 | 11,483 | 4,574 |

| META | NIVELACIÓN PEDAGÓGICA PARA MAESTROS EN SERVICIO | | | |
|------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| | CICLO ESCOLAR METAS AL CANZANAL | | | |
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 |
| DOCENTE ATENDIDO | 564 | 1,736 | 1,320 | 1,045 |

| META | SCIENTIA PARA DOCENCIA TECNOLÓGICA | | | |
|-----------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | CICLO ESCOLAR METAS AL CANZANAL | | | |
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 |
| DOCENTE RELACIO | 129 | 129 | 325 | 313 |

| META | SUPERACIÓN PROFESIONAL | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | CICLO ESCOLAR METAS AL CANZANAL | | | |
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 |
| DOCENTE ATENDIDO MAESTROS | 107 | 128 | * | 47 |
| DOCENTE ATENDIDO ESPECIALIZACIONES | 269 | 17 | 97 | 15 |

* En este ítem se consideró el estudio e diseño de la Maestría en Educación Especial. Este ítem es por lo que no fue publicado en el informe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

