



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

UNA FUNCIÓN DEL PEDAGOGO EN EL ÁREA DE  
ESTRUCTURAS EDUCATIVAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL DF

FACULTAD DE FILOSOFÍA  
Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**  
P R E S E N T A :  
**VIRGINIA PALOALTO RUIZ**



ASESOR: MAESTRO MARIO GILBERTO RAMÍREZ VARELA.

MÉXICO, D. F.



2005.

0349788



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.

# A G R A D E C I M I E N T O S

## **A mi esposo Daniel Sánchez Morán.**

Gracias por acompañarme en todo el proceso que implicó este trabajo, por impulsarme y apoyarme en el logro de esta meta, a través de tus orientaciones, opiniones, e incluso correcciones que hiciste al trabajo, infinitamente agradezco tu amor en las buenas y en las malas.

## **A mi hija Daniela Sánchez Paloalto.**

Tu fuiste uno de los motivos que me impulsaron a concluir este trabajo, ya que considero debo ser el ejemplo si quiero orientarte en la vida.

## **A mi padre Marcelo Paloalto García.**

Gracias por apoyarme con el cuidado de mi hija, nunca podré pagártelo, ya que si no lo hubieras hecho, me hubiera sido más difícil concretizar este trabajo.

## **A mi madre Virginia Ruiz**

.Siempre he tratado de continuar mis proyectos, gracias al recuerdo que guardo de ti.

## **A mi hermana Rosa Marla Paloalto Ruiz.**

Te dedico este presente trabajo, ya que en los momentos difíciles en mis estudios, tú fuiste como mi madre, apoyándome económicamente en mis estudios.

## **A mis hermanos: Raúl, Antonio, Sergio, Marcelo y Ana**

.Considero que todos y cada uno de ustedes tienen cualidades, solo hay que ser perseverantes, comprometerse y trabajar duro.

## **A Karla Erika Hernández Paloalto.**

Cuiquita estoy segura que donde quiera que estés, te encuentres contenta de saber mi logro, espero que el tiempo mitigue tu pérdida en todos nosotros, y nos recuerdes como yo a ti.

## **A mi asesor de tesis maestro Mario Gilberto Ramírez Varela.**

Gracias por sus orientaciones, las cuales fueron muy importantes para lograr cristalizar este trabajo, sus observaciones y comentarios lograron que cada parte del proceso que requirió este documento, fuera menos difícil y sinuoso, lo cual me ha motivado a continuar formándome profesionalmente.

## **A mis sinodales Lic. Carmen Saldaña, Maestro Héctor Cárdenas, Lic. Rosa Ma. Camarena y Lic. Claudia García.**

Muchas gracias por su tiempo, sus aportaciones, críticas, contribuciones a mi informe, sin cada una de ellas no hubiera podido concretizar un trabajo de calidad, acepto que a veces me desesperé por no tener el tiempo suficiente o a la mejor no producir algo enteramente al gusto de todos, pero traté de hacerlo y personalmente estoy si no satisfecha, si comprometida a mejorarlo.

## **A mi amiga Lourdes Huerta Luna.**

Porque en cada oportunidad que tuviste conmigo, siempre me diste ánimos, me alentaste y estimulaste a concluir este informe, gracias por ser amiga.

**A mi amiga Ana Luisa Figueroa Robles.**

Con tu entusiasta conclusión en tu proceso de titulación, me inyectaste más ánimo para concluir el mío, agradezco además tus consejos para sortear obstáculos durante el mismo.

**A mi amiga Paula Cruz Calendario.**

Espero que la conclusión del presente documento, sirva para que termines tu proceso a la mayor brevedad posible, ya que sabes y vales mucho.

**A mi amigo Virgilio Hernández Fernández.**

El haber concluido hace mucho tiempo tu proceso de titulación, fue un estímulo constante para que yo terminara el mío.

## INDICE

Introducción.	4
1. La Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas.	6
1.1 Antecedentes.	6
1.2 Situación actual.	8
1.3 El Área de Estructuras Educativas.	19
1.4 Experiencia en la institución.	22
2. Planeación educativa.	27
2.1 Antecedentes.	27
2.2 Conceptos, principios y características.	33
2.3 Tipos de Planeación.	34
2.4 Elementos de la Planeación Estratégica.	35
2.5 La Planeación Estratégica.	36
2.6 La Planeación Táctica.	37
2.7 Planeación Operativa.	38
2.8 Componentes de la Planeación Estratégica.	39
2.8.1 Evaluación del entorno.	40
2.8.2 Visión de la Institución	40
2.8.3 Misión de la institución	40
2.8.4 Metas y Objetivos	41
2.8.5 Estrategias y Acciones	41
2.8.6 Organización y Sistemas de Control	42
2.9 Planeación Educativa en México	43
2.10 Planeación Estratégica en México	46
3. Descripción de las actividades realizadas en el Área de Estructuras Educativas.	48
3.1 El Programa de Revisión de Estructura Educativa	49
3.2 El Programa de Solicitud de cambio.	68
3.3 El Programa de Disponibilidades.	69

3.4 El Programa de Adscripción de Egresados Normalistas.	71
4. Descripción de formatos utilizados.	74
5. Valoración Crítica de la Actividad Profesional	77
6. Conclusiones	81
7. Bibliografía	85
8. Anexos	

## INTRODUCCIÓN.

En el presente informe de actividad profesional, describo en el primer capítulo, una serie de acontecimientos que ocurrieron en el ámbito educativo, en cuanto al surgimiento de la Educación Secundaria Técnica. En dichos acontecimientos se identifica la necesidad que existió en ese momento de escolarizar una serie de oficios y artes, acción necesaria para apoyar el desarrollo económico del país, para lo cual se crearon algunas Instituciones como el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y posteriormente se crea la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas, con objetivos claros y definidos para fortalecer la Formación tecnológica.

En el mismo capítulo, menciono las funciones y objetivos de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas, así como de las áreas que la componen, citando las funciones y actividades del área de Estructuras Educativas, lugar en donde se llevó a cabo la experiencia profesional.

Finalizo el primer capítulo, mencionando la serie de funciones y actividades desempeñadas, en los diferentes nombramientos recibidos a lo largo de los 16 años que tengo de laborar en el Subsistema de Escuelas Secundarias Técnicas.

En el capítulo dos denominado Planeación Educativa, menciono los antecedentes de la planeación, en cuanto a concepto, características, etc., sus diferentes tipos; finalizo el capítulo tratando las características e importancia de la Planeación Estratégica, la cual es el Enfoque y tipo de planeación con el que se intentó orientar las acciones y estrategias llevadas a cabo.

En el tercer capítulo, describo las actividades que efectué, las cuales estuvieron enmarcadas dentro del enfoque de la Planeación Estratégica, para lo cual menciono los objetivos de cada uno de los Programas que se trabajaron en el área, iniciando por el más importante como fue el de Revisión de estructura

educativa, a través del cual se auditaron los recursos humanos o personal escolar de las 32 escuelas de la Zona Oriente, por lo que considero, es el eje rector de los otros programas ya mencionados; las acciones implementadas para la revisión y ajuste de la estructura de cada plantel, marcaban a su vez los lineamientos a seguir para el logro la ubicación del mayor número de disponibilidades, y la cobertura de la mayoría de las necesidades producto de la revisión de estructura. Los otros Programas trabajados fueron el de solicitud de cambio, Disponibilidad de Recursos y el de Ubicación de Normalistas, incorporo para cada programa los resultados obtenidos, para la mejor comprensión de las actividades realizadas en cada uno de ellos a través de frecuencias y gráficas, para lo cual llevé a cabo la comparación de resultados del ciclo 2002-2003 y los del 2003-2004.

En el cuarto capítulo llamado Valoración Crítica de la Actividad, menciono la serie de dificultades teóricas y de política educativa, que se presentaron para el desempeño de las funciones encomendadas, dificultades no sólo de tipo teórico, sino políticos, los cuales impidieron de cierta manera el logro de los objetivos inicialmente planteados.

En el quinto capítulo denominado Conclusiones, trato de evaluar mi desempeño profesional, enlistando la serie de aciertos o desaciertos, en el desempeño de mi función.

# **I. La Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas.**

## **1.1 Antecedentes.**

El primer intento registrado en cuanto al origen de la Educación Secundaria, se detecta, en la Ley de Instrucción Pública, promulgada el 27 de diciembre de 1865, por Maximiliano de Habsburgo, en la cual se establece a la enseñanza útil con carreras prácticas, a estudiarse en escuelas militares de minas y politécnicas, lo cual se quedó sólo en un intento, debido a las constantes guerrillas de la resistencia Republicana.

Posteriormente con la línea ideológica del positivismo científico, el 19 de mayo de 1896, se dictaba un decreto por medio del cual, se reorganizaba la instrucción Primaria y se precisaba que se constituiría por dos periodos: el elemental y superior de cuatro años cada una, la primera llamada enseñanza media o secundaria, en la cual se preparaba a los estudiantes para ingresar a la Escuela preparatoria, los otros dos se destinaban para que desempeñaran actividades que les permitieran ejercer algún oficio o artesanía.

En 1923, José Vasconcelos, en el gobierno de Álvaro Obregón, creó, la Dirección de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial, estableciéndole y organizándose una serie de escuelas destinadas a enseñanzas industriales, domésticas y comerciales.

Fue Moisés Sainz Garza, durante el gobierno de Plutarco Elías Calles, quién inició propiamente la Educación Secundaria en las instalaciones de la Escuela Nacional Preparatoria, ya que consideraba que el programa básico de la educación debía fundamentarse en cuatro postulados: Cómo conservar la vida, cómo ganársela, cómo gozar de ella y cómo formar la familia, éste tipo de sistema, inicia a

funcionar con cuatro planteles, denominados centros de Educación Elemental., independientes de la educación superior universitaria.

Es hasta 1931, cuando se organiza la curricula de la enseñanza técnica: la Escuela Preparatoria técnica de cuatro años y la de Altos Estudios Técnicos de cuatro años, que servía de antecedente para estudios profesionales, convirtiendo así a los egresados en obreros calificados, oficiales e incluso maestros. Después de la Revolución, en 1922 hasta 1931, aumentó el número de alumnos en la Educación técnica, debido a su tendencia a la educación útil, práctica y de sobre vivencia.

Otro antecedente de la Educación Secundaria Técnica, son las enseñanzas especiales, las cuales existieron desde la época prehispánica, éstas enseñanzas no estaban enmarcadas dentro del sistema de transmisión de cultura, sólo se constituían en una serie de ciclos enlazados. Los planes de estudio estaban organizados de tal forma que al concluir cada año escolar el alumno tendría cierta preparación que le permitiera incorporarse al mundo del trabajo.

En 1941, se divide el sistema de enseñanza técnica industrial, estableciéndose por una parte el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y por el otro el Departamento de Enseñanzas Especiales como encargado de las escuelas de artes y oficios, de las escuelas comerciales y de las Escuelas Técnicas Elementales,

Para 1956, el desarrollo industrial y económico de México, requería que los sistemas educativos formaran individuos con la preparación cultural, las habilidades tecnológicas y la práctica suficiente, con el propósito de aprovechar los recursos, impulsar el desarrollo y crear las condiciones para lograr el bienestar colectivo.

En 1958, durante el gobierno de Adolfo López Mateos, se produjo para la educación técnica un gran impulso con la creación de la Subsecretaría de

Enseñanza Técnica y Superior, para atender al Instituto Politécnico Nacional y la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales, asimismo las escuelas prevocacionales del Instituto Politécnico Nacional y las que impartían estudios equivalentes, las que dependían de los institutos regionales, quedaron convertidas en Secundarias Técnicas, encargados de proporcionar los estudios de secundaria conforme a los planes de estudio oficiales, además de proporcionar una formación de tipo técnico.

En septiembre de 1978, por decreto presidencial, durante el gobierno de José López Portillo, los planteles que ofrecían el modelo de Educación Secundaria Técnica (las Escuelas Agropecuarias, Pesqueras, Forestales, Comerciales y de Servicios) se separan de sus respectivas Direcciones Generales, creándose la Dirección General de Escuelas Tecnológicas Industriales por un lado para atender Educación Media Superior, y por el otro la Dirección General de Escuelas Secundaria Técnicas para atender el nivel de Educación Secundaria Técnica.

## **1.2 Situación actual.**

Actualmente la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), es una Institución Centralizada de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT), por Acuerdo Secretarial número 196 del 4 de julio de 1944, con la finalidad de integrar los servicios de Educación Tecnológica. Tiene dos ámbitos de competencia: el Nacional, en el que se establece la normatividad y la evaluación de los servicios educativos en todos los planteles del interior de la República, y el local en el que se encarga de coordinar y operar la prestación del servicio educativo en los planteles del Distrito Federal.

Las Secundarias Técnicas se incorporaron al proceso de Federalización de la Educación Básica, que se formalizó con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1993), en el cual se propone elevar la calidad de la formación de los estudiantes, a través de fortalecer los contenidos, los cuales forman parte de los conocimientos, habilidades y destrezas que tienen

que poseer los egresados del nivel básico, consolidándose con la nueva Ley General de Educación (1993), en donde la educación Secundaria Técnica debería seguir los lineamientos curriculares establecidos en el Plan y Programas de estudio, en donde se concretizó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal; en lo que respecta a los programas de estudio de las tecnologías, éstos fueron emitidos por el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET).

De acuerdo con el modelo curricular, la Educación Secundaria Técnica se caracterizaba principalmente por ser:

a) Formativa:

Al proporcionar a los alumnos elementos de tipo científico, tecnológicos y humanísticos que posibilite el desarrollo integral de los educandos.

b) Propedéutica:

Al brindar a sus egresados la oportunidad de continuar estudios en el nivel inmediato superior.

c) Fortalecedora de la cultura tecnológica básica:

Al fomentar en los estudiantes la Educación Tecnológica como una opción de desarrollo personal.

Por todo lo anterior la educación tecnológica ha tenido como finalidad proporcionar una formación humanista, moral, científica y artística a los educandos, así como los elementos que les permitan valorar la importancia de la tecnología, mediante la comprensión de su significado, su utilidad, tanto para el país como para ellos mismos, y ser por tanto una opción de formación profesional, por lo que los objetivos de la Secundaria Técnica planteados fueron los siguientes:

I. "...Impartir educación secundaria técnica a los alumnos que, habiendo concluido la educación primaria, ingresen a ellas;

II. Fortalecer en los educandos el desarrollo armónico integral de su personalidad, tanto en lo individual como en lo social;

IV. Brindar al educando, conforme al Plan y Programas de estudio aprobados, una formación tecnológica que facilite su incorporación al trabajo productivo; y

IV. Proporcionar las bases para la continuación de estudios superiores...”<sup>1</sup>

Aunque el tercer objetivo, con la nueva visión y misión de la Educación Secundaria, ha quedado en segundo plano, ya que se privilegia actualmente, el aspecto formativo, propedéutico y el desarrollo de la personalidad

La Dirección General de Educación Secundaria Técnica tiene las siguientes funciones:

- “...Proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje para la educación secundaria técnica y difundir los aprobados.
- Emitir y mantener actualizados, con base en los lineamientos establecidos y tomando en consideración la opinión de las autoridades educativas en los estados, los programas de estudio de las actividades tecnológicas que se imparten en el sistema.
- Proporcionar a las autoridades educativas de las entidades que así lo soliciten, asistencia técnica y pedagógica para la operación del Sistema de Educación Secundaria Técnica.
- Proponer líneas generales para el desarrollo técnico-pedagógico del Sistema de Educación Secundaria Técnica de conformidad con las normas y lineamientos establecidos.

1. SEP. *Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas*. México, 2001, p.24

- Verificar que las normas pedagógicas, los contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos en la evaluación del aprendizaje para la Educación Secundaria Técnica, se cumpla en los planteles de la Secretaría
- Formular con base en la normatividad establecida, disposiciones, lineamientos y criterios técnico-administrativos para la organización, operación, desarrollo y supervisión del Sistema de Educación Secundaria Técnica, difundir los aprobados, y verificar su cumplimiento.
- Organizar, operar, desarrollar y supervisar la educación secundaria técnica en los planteles de la Secretaría que funcionen en el Distrito Federal.
- Coordinar sus actividades con otras dependencias y organismos que imparten el mismo nivel educativo.
- Coadyuvar para el logro de las finalidades del Sistema Nacional de Orientación Educativa. Promover y desarrollar de acuerdo con los lineamientos aprobados, programas para la superación académica del personal directivo del plantel y docente de la Secretaría que imparta educación secundaria técnica.
- Supervisar conforme a las disposiciones correspondientes que las instituciones incorporadas a la Secretaría que impartan en el Distrito Federal educación secundaria técnica, cumplan con las normas establecidas.
- Dirigir la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la dirección general, así como, la prestación de los servicios generales conforme a las disposiciones legales aplicables.

- Proponer el ingreso, promociones, licencias y remociones del personal adscrito a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.
- Formular de conformidad con los lineamientos de las unidades administrativas competentes de la Secretaría, los proyectos de programas y presupuesto relativos a la Dirección de Educación Secundaria Técnica.
- Mantener informada a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica de las actividades desarrolladas en el Sistema de Educación Secundaria Técnica en el Distrito Federal. Realizar aquellas funciones que sean afines a las anteriores y las que le encomiende el Secretario...”<sup>2</sup>

La Dirección General de Secundarias Técnicas, tiene 119 planteles en el Distrito Federal, en 116 se ofrecen actividades tecnológicas relacionadas con el Sector Industrial, Comercial y de Servicio, en las otras tres las actividades tecnológicas son del ámbito agropecuario, y se ubican en las zonas semirurales del sur de la ciudad.

Las Escuelas Secundarias como ya se dijo, se agrupan en cuatro áreas tecnológicas: Agropecuarias, Industriales, Comercial y de Servicios, Forestales, y, Pesqueras, cada una con diferentes cargas horarias según se esquematiza a continuación:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. DE HORAS A LA SEMANA</b>
1.INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS.	8
2.AGROPECUARIAS	12
3.FORESTALES	12
4.PESQUERAS	16

**Tabla Comparativa del No. De horas por actividad tecnológica.**

2. SEP. *Manual De Organización de las Escuelas secundarias Técnicas.* Subsecretaría de Investigación Tecnológica. México, 1977, pp.9-10.

La estructura curricular de los contenidos de la Educación Tecnológica para los tres grados y su instrumentación en las actividades tecnológicas surge a partir de dos componentes: 1. Componente tecnológico básico: sus contenidos se refieren al saber-hacer tecnológico, para la resolución de problemas, con la intención de ofrecer a los alumnos un conocimiento básico y general del campo tecnológico y del mundo del trabajo, los contenidos se estructuran en los siguientes ejes: Social, histórico, científico, técnico, planeación, gestión del trabajo, representación gráfica y metodológica.

2. Componente de acercamiento y aplicación a un ámbito tecnológico particular, los contenidos se relacionan a los procesos productivos y al mercado laboral, entendido como un conjunto heterogéneo, de múltiples actividades productivas que en sus objetivos y medios de trabajo se agrupan en diez ámbitos tecnológicos, los cuales son: Agrícola, pecuario, pesquero, forestal, apícola, acuícola, industrial y de servicios administrativos para la producción, cada uno con su correspondiente actividad tecnológica.

Lo anterior se ilustra en la tabla siguiente:

**Tabla No. 1 Actividades Tecnológicas en la Escuela Secundaria Técnica.**

ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS	ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS
AGROPECUARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGRICULTURA</li> <li>• CONSERVACION E INDUSTRIALIZACION DE ALIMENTOS AGRICOLAS</li> <li>• CONSERVACION E INDUSTRIALIZACION DE ALIMENTOS PECUARIOS</li> <li>• GANADERIA</li> <li>• ACUICULTURA</li> <li>• APICULTURA</li> </ul>
FORESTALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INDUSTRIAS FORESTALES</li> <li>• SILVICULTURA</li> </ul>
INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ELECTRICIDAD</li> <li>• AIRE ACONDICIONADOY REFRIGERACION</li> <li>• ELECTRONICA</li> <li>• MAQUINAS-HERRAMIENTA</li> <li>• MECANICA AUTOMOTRIZ</li> <li>• MOLDEO Y FUNDICION</li> <li>• SOLDADURA</li> <li>• CARPINTERIA</li> <li>• CONSTRUCCION</li> <li>• DUCTOS Y CONTROLES</li> <li>• INDUSTRIA DEL VESTIDO</li> <li>• DIBUJO INDUSTRIAL</li> <li>• PREPARACION Y CONSERVACION DE ALIMENTOS</li> <li>• DISEÑO GRAFICO</li> <li>• CONTABILIDAD</li> <li>• COMPUTACION</li> <li>• SECRETARIADO</li> <li>• SERVICIOS TURISTICOS EN HOTELERIA</li> </ul>
PESQUERAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PESCA</li> <li>• PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS PESQUEROS</li> <li>• OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO MARINO</li> </ul>

En el ciclo 1994-1995, se actualizó y adecuó el modelo curricular de las Actividades Tecnológicas, lo que se tradujo en una reducción de las mismas, quedando únicamente, las que respondieran a las necesidades educativas y tecnológicas del país, siendo únicamente 29 de 53 que existían (representadas en la tabla 2).

Las escuelas secundarias técnicas, están facultadas, según el artículo quinto, del acuerdo 97, a impartir el servicio de Formación Tecnológica el cual está dirigido a personas mayores de 15 años con primaria terminada la cual tiene como objetivo el brindar una educación tecnológica básica para facilitar la incorporación al trabajo productivo, o bien servir de complemento y actualización de los conocimientos prácticos de quienes ya se encuentran laborando.

Las especialidades que se imparten, se ilustran a continuación:

**Tabla No. 2. Actividades que se imparten en Formación Tecnológica.**

INDUSTRIALES	COMERCIALES	DE SERVICIOS	AGROPECUARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aire acondicionado</li> <li>• Artesanías</li> <li>• Carpintería</li> <li>• Cerámica</li> <li>• Conservación de alimentos</li> <li>• Construcción</li> <li>• Dibujo de construcción</li> <li>• Dibujo técnico industrial</li> <li>• Electrónica</li> <li>• Hojalatería</li> <li>• Industria del vestido</li> <li>• Maquinas y herramientas</li> <li>• Mecánica automotriz</li> <li>• Soldadura</li> <li>• Tapicera</li> <li>• Sastrería industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretariado</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de gas</li> <li>• Recepcionista en hotelería con ingles</li> <li>• Estampado en telas</li> <li>• Lacas y barnices</li> <li>• Macramé</li> <li>• Marquetería</li> <li>• Ornamentación floral</li> <li>• Ornamentación de pastos</li> <li>• Piel y pergaminos</li> <li>• Pintura a la acuarela</li> <li>• Pintura al óleo</li> <li>• Pintura en porcelana</li> <li>• Restauración</li> <li>• Talla de madera</li> <li>• Tejido de fibras</li> <li>• Cultura de belleza</li> <li>• Diseño gráfico</li> <li>• Laboratorio clínico</li> <li>• Operación de microcomputadoras</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Apicultura ( 3 módulos básicos y un complementario)</p> <p style="text-align: center;">Conservación e industrialización de alimentos</p> <p style="text-align: center;">-Sección de carnes</p> <p style="text-align: center;">-Sección de frutas y hortalizas</p> <p style="text-align: center;">-Sección de lácteos</p> <p style="text-align: center;">Taller de mantenimiento de Instalaciones Rurales (3 módulos)</p>

La Dirección General de Secundarias Técnicas tiene como objetivo: "Generar la normatividad técnico pedagógica que requiera la Educación Secundaria Técnica en el país, así como prestar los servicios educativos de este tipo en el Distrito Federal, con la finalidad de contribuir a satisfacer la demanda educativa".<sup>3</sup>

La Estructura Funcional de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas (DGEST), es la siguiente:

Presenta una estructura orgánico-funcional compuesta por cuatro áreas:

- a) Un área con funciones técnico-pedagógicas, cuyas acciones se enfocan a elaborar, instrumentar, y dirigir la formulación de planes y programas de estudio, apoyos didácticos, investigación educativa, evaluación del aprendizaje e institucional, vinculación y asesoría tanto académica como tecnológica: actualización del personal docente, directivo, de apoyo y asistencia a la educación.
- b) Un área con funciones de planeación, la cual es responsable de "coordinar y controlar los procesos de planeación, programación y presupuestación"...así como la formulación de la normatividad y la operación de sistemas de información."<sup>4</sup>
- c) Un área encargada de coordinar, supervisar y evaluar la operatividad del servicio de Educación Secundaria Técnica en el Distrito Federal, para lo cual se crearon cuatro unidades operativas, para atender los asuntos en forma desconcentrada, eficaz y eficiente. Dichas unidades llamadas Coordinaciones de zona, se ubican en el norte, sur, poniente, y oriente de la Ciudad de México, a las cuales se ha asignado la responsabilidad de efectuar funciones de Control Escolar, Supervisión Administrativa, de Servicios Educativos, etc., tratando de lograr un acercamiento entre la comunidad escolar y las autoridades educativas.
- d) Un área de Apoyo Administrativo que involucra la planeación, coordinación, seguimiento y evaluación de los recursos humanos, materiales, financieros, así como de los servicios generales de la Dirección General, conforme a normas y lineamientos propuesto

3. SEP., *op. cit.*, p.6.

4. *Idem.*, p.18.

# DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA

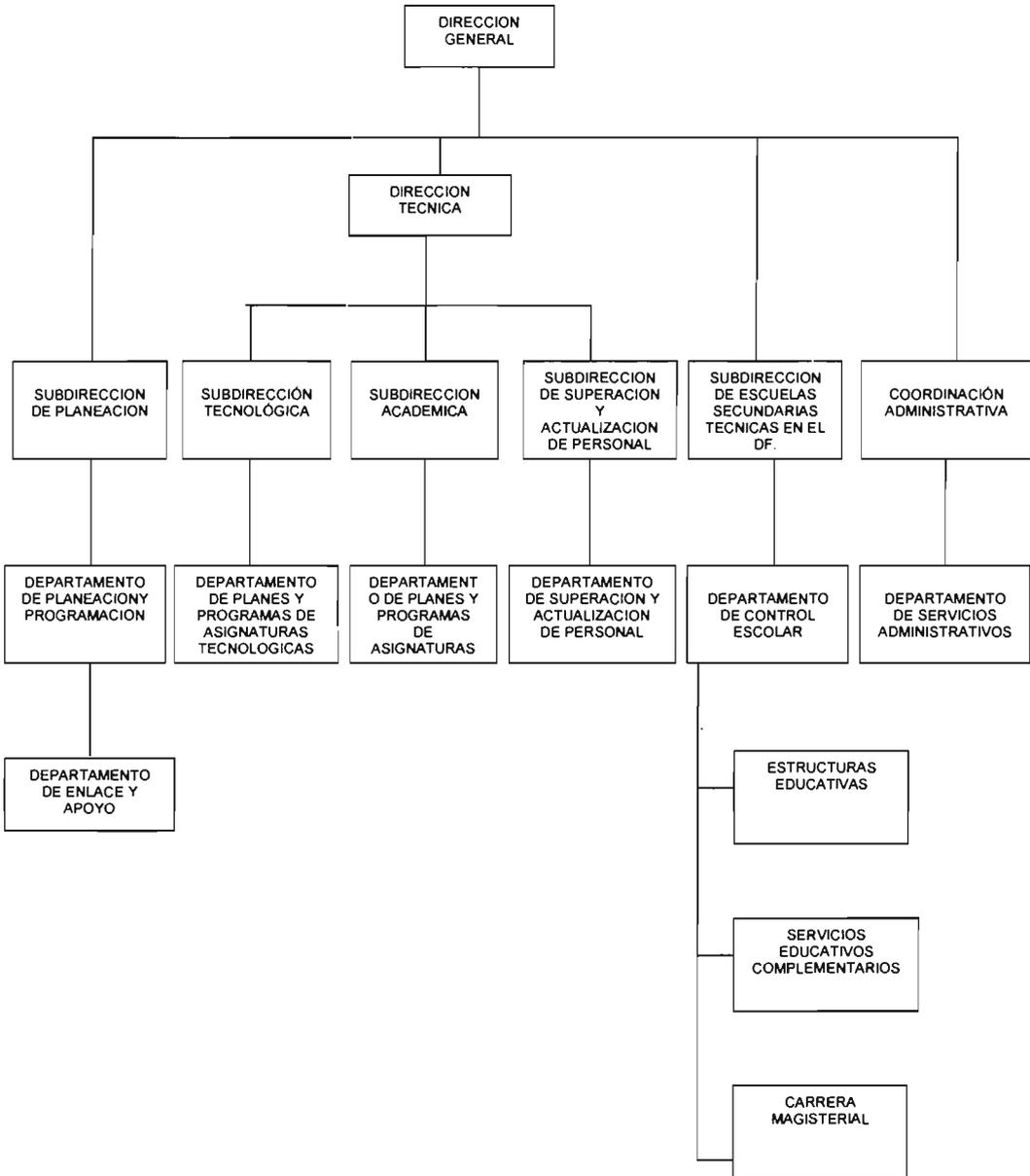


Fig. No. 1. Organigrama de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas.

En la Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas, dónde se encuentra Estructuras Educativas, se llevan a cabo las siguientes funciones:

- "...Organizar, coordinar, supervisar y evaluar, a través de las Coordinaciones de zona y de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos, el funcionamiento del Sistema de Educación Secundaria Técnica en el Distrito Federal.
- Difundir las normas y lineamientos que regulen el funcionamiento de los planteles de Educación Secundaria Técnica en el Distrito Federal.
- Elaborar el Programa Anual de Trabajo y el Anteproyecto de Presupuesto de la Subdirección, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Planear, organizar y coordinar las actividades de control escolar, de los planteles del Sistema en el Distrito Federal, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.
- Planear y coordinar el desarrollo de actividades cívicas, artísticas, culturales, deportivas y académicas que se realicen en las Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
- Proponer medidas tendientes a mejorar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje en las diferentes áreas de estudio.
- Promover la constitución de cooperativas escolares en los planteles de educación secundaria técnica en el Distrito Federal conforme a las normas establecidas.
- Integrar información sobre las necesidades de creación, consolidación, sustitución y expansión de los planteles del Sistema en el Distrito Federal y presentarla a la Dirección General para lo conducente.
- Determinar los programas anuales de operación de los planteles del Sistema en el Distrito Federal.

- Determinar con la Coordinación administrativa la distribución y asignación de recursos humanos, materiales y financieros a los planteles de educación secundaria técnica en el Distrito Federal.
- Asesorar al personal directivo de los planteles en la aplicación de las normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de las escuelas del Sistema en el Distrito Federal.
- Realizar aquellas funciones que le encomiende el director general que sean afines a las que anteceden y mantenerlo informado de las actividades de la Subdirección...”<sup>5</sup>

En el Distrito Federal la Educación Secundaria Técnica cuenta con 119 planteles, en los que se atiende a 134,453 alumnos más que en el ciclo anterior, en donde se registró un aumento de 1,212 alumnos más.

Lo anterior trae consigo la necesidad de distribuir los recursos humanos existentes en el subsistema de una manera eficiente, posibilitando “...avanzar hacia la equidad en educación...”<sup>6</sup> y “... proporcionar una educación de calidad adecuada a las necesidades de todos los mexicanos...”<sup>7</sup>

El incremento de la matrícula ha posibilitado se aumente la oferta en el nivel de Formación tecnológica, con lo cual se ha logrado una mayor vinculación de la educación secundaria técnica con la comunidad.

Se han efectuado acciones de información y capacitación tendientes a “...fortalecer la administración educativa y consolidar el Proyecto Escolar como instrumento de gestión y acción pedagógica en las Escuelas Secundarias Técnicas...”<sup>8</sup>

5. *Ibid.*, pp. 33-34

6. SEP. *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, p. 5.

7. *Ibid.*, p. 5.

8. *Ídem.*, p.43.

Por todo lo anterior, se están dando los pasos para alcanzar una Educación Secundaria Técnica, que promueva una cultura de innovación y fortalecimiento de la cultura tecnológica, para lo cual se han implementado acciones para el uso de la tecnología y la aplicación del conocimiento en la solución de problemas que enfrenta el país.

### **1.3 El Área de Estructuras Educativas.**

La Dirección General de Secundarias Técnicas, por medio de la Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas y a través de cada coordinación de zona, efectúa la supervisión y evaluación de los procesos educativos de los planteles que pertenecen a cada zona en particular y a la Dirección en general.

Desde el 1 de Enero de 1996, cada Coordinación de Zona es responsable de la Administración de los Recursos Humanos, en los planteles a través de la oficina de Estructuras Educativas. Lo anterior facilitó el que se llevara a cabo una operatividad, control y coordinación homogénea, que permitió un manejo más eficiente de los recursos humanos.

Las zonas en las cuales se divide el servicio de Escuelas Secundarias Técnicas para su operatividad son: La Zona Poniente, la cual se constituye de 26 planteles, la Zona Norte de 31, la sur de 30 planteles, y el oriente de 32.

#### **La oficina de Estructuras Educativas tiene el objetivo principal de:**

- Establecer lineamientos administrativos homogéneos para el manejo oportuno de los recursos humanos y sus incidencias en los planteles, su autorización y control en las coordinaciones de zona, su validación en la Subdirección de escuelas a fin de asegurar la prestación del Servicio Educativo en forma óptima y eficiente.

El Área de Estructuras Educativas tiene las siguientes funciones:

1. Determinar con la Coordinación administrativa la distribución y asignación de recursos humanos, a los planteles de Educación Secundaria Técnica en el Distrito Federal.
2. Reubicar al personal docente que excede en los planteles, ya sea por medio de solicitud de cambio o por disponibilidad.
3. Efectuar cambios de adscripción del personal que así lo solicite.
4. Cubrir las necesidades en los 119 planteles que constituyen la Zona Metropolitana.
5. Efectuar el control y seguimiento de las incidencias.
6. Auditar administrativamente mediante la revisión de estructura los 119 planteles del subsistema, cuidando que el número de personal autorizado, corresponda al número de grupos que atienden las escuelas.
7. Verificar que los perfiles de preparación correspondan a la asignatura o actividad que efectuará el personal escolar.
8. Efectuar el control y seguimiento de movimientos de prórrogas a fin de validar necesidades en los planteles (tomando en cuenta disponibilidades, excedentes, adscripciones).

Las anteriores funciones las realiza un Responsable por zona, coordinados por un jefe de área, el cual debe de efectuar el seguimiento de las acciones de cada responsable.

A continuación presento el Organigrama del Área de Estructuras Educativas:

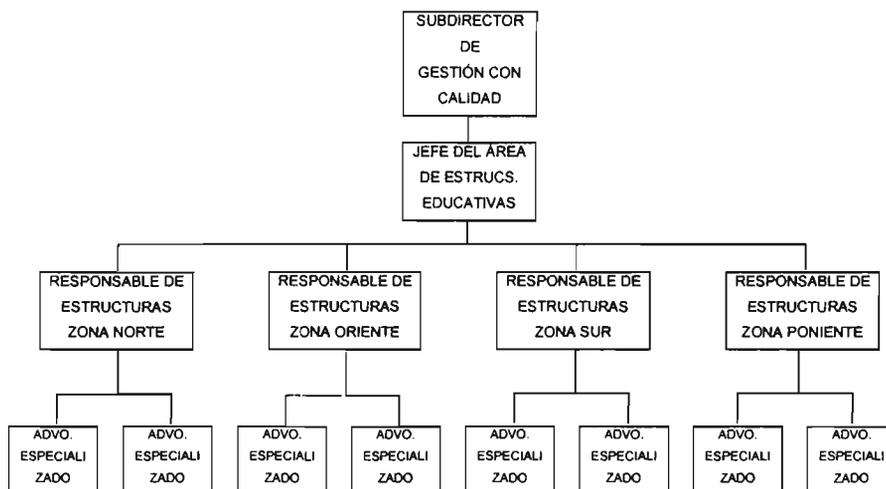


Figura No.2 Organigrama del Área de Estructuras Educativas.

El personal que labora en Escuelas Secundarias Técnicas se integra por personal directivo (Director, Subdirector, Coordinadores de Actividades Académicas y Tecnológicas, Responsable de Servicios Educativos), docentes por asignatura y tecnología, personal administrativo, asistentes de servicios en plantel y de mantenimiento, velador, por turno, el cual es susceptible de ser reubicado, ya sea por solicitud de cambio, o por estar a disponibilidad, y son los recursos con los cuales trabajó el Área de Estructuras Educativas.

A continuación describo brevemente las funciones por puesto y plaza, del personal que labora en las Escuelas Secundarias Técnicas:

1. **Director.** Es el encargado de establecer las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco normativo; que la educación que se imparta en las escuelas se apegue al plan y programas de estudio;

responsabilizarse de la administración de los recursos humanos, materiales; proponer conforme a la estructura asignada, los nombramientos y remociones del personal del plantel a su cargo, con base a las disposiciones vigentes.

2. **Subdirector**, verificar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de las áreas del personal que constituyen el plantel, así como mantener en operación los sistemas de organización y administración existentes.
3. **Los Coordinadores** de académicas y de tecnológicas son los encargados de supervisar las actividades docentes, tanto académicas como tecnológicas,
4. **Los Profesores de Académicas y Tecnológicas**, son responsables de conducir con los alumnos el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura que imparten para cumplir con el Plan y Programa de estudio, los contenidos y métodos aprobados.
5. **El personal de Apoyo educativo**. Denominado de Servicios Educativos Complementarios, da apoyo a las actividades, tanto del área académica como tecnológica,
6. **El Personal Administrativo**, es el encargado de proporcionar los servicios administrativos, para el funcionamiento del plantel, de acuerdo con las normas y disposiciones establecidas (boletas, certificados, etc.)
7. **El Personal de Intendencia**, es el responsable de proporcionar los servicios de mantenimiento, y vigilancia que necesita el plantel para su adecuado funcionamiento de acuerdo a normatividad.

#### **1.4 Experiencia en la Institución.**

En febrero de 1988 ingresé al Sistema de Escuelas Secundarias Técnicas, específicamente en la Secundaria Técnica No. 80, en donde trabajé como docente

para impartir la asignatura de Español, con una carga horaria de cuatro horas semanales por grupo, por lo que tenía asignado nueve grupos de los tres grados, lo cual efectué durante dos años (de febrero del 88 a junio del 90); desempeñando las siguientes funciones:

- Elaborar el programa de la asignatura, conforme al programa de estudio.
- Elaborar material didáctico.
- Instrumentar el programa de la asignatura.

Posteriormente, en 1990, fui comisionada a la Dirección General de Educación Extraescolar (actualmente Extensión educativa), en el área de Higiene escolar, donde durante un tiempo aproximado de 8 meses llevé a cabo las siguientes funciones:

- Impartir cursos a docentes de preescolar, primaria, secundarias generales, secundarias técnicas, y a las escuelas tecnológicas industriales del nivel medio superior, en relación a sexualidad y prevención de la pandemia del VIH/SIDA.
- Elaborar material didáctico.
- Vincular acciones con otras instituciones, en relación a Información y formación para la prevención.

Todo lo anterior con la finalidad de impartir elementos teórico-metodológicos y teóricos-conceptuales a docentes de los subsistemas mencionados, para que estos a su vez realizaran acciones de prevención con alumnos, padres de familia y docentes de sus sistemas, durante el segundo semestre del mismo año.

Al término de la Comisión, me incorporé al Departamento de Superación y actualización de personal, en febrero de 1991, en donde llevé a cabo las siguientes funciones:

- Impartir cursos de sexualidad, evaluación, didáctica, etc., dirigidos a docentes de Secundarias Técnicas, dirigidos a personal docente, administrativo y de servicios, efectuados en las llamadas “Jornadas de Actualización”, y Nivelación pedagógica, lo cual realicé hasta septiembre del 2005.
- Elaborar material didáctico de temas tratados.
- Investigar acerca del estado del arte en relación al tema.

En octubre de 1995, me incorporé al Área de Servicios Educativos Complementarios, en la Secundaria Técnica No. 97, en el puesto de Orientadora Educativa, llevando a cabo las siguientes funciones:

- Impartir la materia de Orientación educativa a lo alumnos de tercer grado.
- Elaboración de la planeación de la asignatura, conforme al plan y programa de estudios 1993.
- Instrumentación didáctica del programa.
- Impartir pláticas a padres de familia, acerca de sexualidad, adicciones, etc., así como de los factores de riesgo en relación a la reprobación y deserción.
- Impartir a padres de familia, elementos de hábitos de estudio, opciones Educativas a Nivel Medio Superior, como parte del proceso de inserción del alumno al nivel Medio superior.
- Vincular acciones de prevención y atención de alumnos, en Instituciones especializadas.

A partir de febrero del 2000, me incorporo nuevamente a la Dirección General de Secundarias Técnicas, en el área de Estructuras Educativas, con el puesto de Responsable de estructuras de la Zona Oriente, en donde llevé a cabo las siguientes funciones y actividades:

1. Supervisar la Estructura Educativa de cada uno de los 32 planteles.
  - 1.1 Determinar el personal a disposición y/o disponibilidad (excedente en los planteles).
  - 1.2 Reducir las horas que no se encuentran frente a grupo, tanto en académicas, como en tecnológicas.
  - 1.3 Determinar el número de grupos y tecnologías, en base a la cantidad de alumnos con que cuenta cada plantel.
  - 1.4 Reducir el número de horas de auxiliar docente en los planteles.
2. Efectuar los cambios de adscripción (de un plantel a otro), tanto del personal docente, como administrativo y de servicios.
  - 2.1 Elaborar concentrado de solicitudes de cambio por materia, de personal administrativo y de servicios
  - 2.2 Identificar al personal susceptible de posibilitar su cambio, tomando en cuenta número de horas, turno, asignatura, actividad administrativa o de servicios.
  - 2.3 Solicitar el recurso a los directores de los planteles.
  - 2.4 Entrevistar al personal candidato a ser reubicado por solicitud de cambio.
  - 2.5 Entregar a firma del interesado su oficio de cambio.
  - 2.6 Efectuar actualización de incidencias.

III. Distribuir en los diferentes planteles a los egresados de Normal Superior.

- 3.1 Identificar previamente necesidades en las diferentes asignaturas y/o actividad a realizar.
- 3.2 Efectuar reuniones con los egresados por materia con la finalidad.
- 3.3 El egresado al haber elegido algún plantel de Secundarias Técnicas, se le entrega su oficio de presentación al Área de Estructuras Educativas.

IV. Distribuir el personal puesto a disponibilidad o disposición.

- 4.1. Elaborar concentrado del personal puesto a disposición del Área por asignatura, número de horas, actividad administrativa o de servicios.
- 4.2. Entrevistar al personal considerado a disposición, para proponerles posibles planteles de adscripción.
- 4.3. Informar al plantel o planteles del envío del recurso.

V. Planear los recursos humanos (personal escolar) de los 32 planteles de la Zona Oriente.

- 5.1. Efectuar concentrados del personal a disposición.
- 5.2. Elaborar concentrados del personal que tramitó solicitud de los 32 planteles de la zona.
- 5.3. Identificar y solicitar personal excedente para cubrir necesidades, incluyendo al que tramitó solicitud de cambio, así como, del personal egresado de Normal Superior.
- 5.4. Autorizar perfiles para incrementos, nuevos ingresos, y cubrir necesidades no cubiertas con personal que ya labora en el subsistema.

## II. Planeación Educativa.

### 2.1 Antecedentes de la planeación.

La práctica de la planeación tuvo en un inicio una fase informal, en la cual los intentos para la elaboración de formas estructuradas de la misma fueron creados y recreados por diversos líderes que influyeron en el pensamiento militar, extendiéndose incluso al ámbito empresarial.

Lo anterior realza la importancia de la planeación en la educación, vinculando los Sistemas Educativos de las sociedades a sus metas o fines propuestos. La planeación por tanto ha sido usada en periodos (cruciales) de gran agitación social e intelectual, para apoyar a la sociedad a cambiar y ajustar nuevas metas.

Antes de la segunda guerra mundial, los sistemas educativos eran menos complejos en estructura y contenido, se enfocaban más a la mecánica, lógica o necesidades del sistema (fuera este el que fuera), siendo principalmente:

- a) De corto alcance en su perspectiva, ya que se tomaba en cuenta el período inmediato posterior.
- b) Fragmentado en cuanto a su cobertura del total del sistema educativo, ya que se planeaba por cada parte de un sistema independientemente de los demás.
- c) Desintegrado, en cuanto a que se planeaba autónomamente, sin estar relacionada con las necesidades de la sociedad y de la economía.
- d) Planeación no dinámica, que se caracterizaba por ser estática, al mantener sus características principales.

En la posguerra, se hizo necesario un nuevo tipo de planeación. Para lo anterior se hace prioritario hablar en forma general acerca de las naciones industrializadas; las cuales han pasado por tres fases según las propone Coombs (1988)<sup>9</sup>.

9. Coombs H. Phillip. *Antología de Planeación Educativa*. En Cuadernos de Planeación Universitaria. México, UNAM, 1988, p.22.

Hablando en cuanto a planeación de la educación de 1945 a 1970, actualmente se encuentran en una cuarta fase, dichas fases son: la de reconstrucción, de escasez de recursos, expansión creciente y la innovadora, las cuales aparecen como resultado de la recesión de la segunda guerra mundial.

**a) La fase de reconstrucción.**

Por ser llamados a atender los requerimientos de recursos humanos más sofisticados y necesarios para la expansión de las economías de la posguerra.

**b) La fase de escasez de recursos.**

Se vislumbra a la Educación como un sector no productivo de la economía, el cual necesitaba de inversión para el crecimiento económico de los países.

**c) La etapa de expansión creciente.**

Debido al crecimiento explosivo en la matrícula, debido a factores demográficos, y de proporcionar oportunidades educacionales a gran escala.

**d) Fase innovadora.**

Los economistas occidentales, tuvieron que estudiar los recursos humanos dispuestos, considerando así a la educación como un sector productivo de la economía, el cual necesitaba de inversión para posibilitar el crecimiento económico.

La planeación se generalizó como una tarea relevante en las organizaciones después de la segunda guerra mundial. Alcanzó su apogeo y declive en poco menos de medio siglo y hoy la tenemos de regreso gracias al impulso logrado al asociarse con la formulación de estrategias.

Precisamente la fase formal de la planeación se ubica después de la Segunda Guerra mundial, a partir de la cual el diseño y elaboración de sistemas de planeación y la formación de una cultura se ha ido desarrollando de forma diferente en los países industrializados, así como también de igual manera entre las empresas privadas y los organismos públicos, aunque dicha diferencia tiende a reducirse con la actualización de la disciplina estratégica y la organización

gerencial de gobiernos e instituciones sociales.

Anteriormente, el concepto de empresa evolucionó de mecanicista a orgánico y de éste a organizacional. El concepto mecanicista considera a la empresa como a una máquina, sólo se le consideraba un instrumento de los propietarios para la consecución de los objetivos en términos de generadora de utilidades.

Considerada la empresa como organismo, uno de sus principales propósitos sería el sobrevivir y crecer; en las dos concepciones la empresa, no tiene ninguna responsabilidad para con los empleados.

Si se le ve como una organización, en mi posición, la empresa tiene responsabilidad para los empleados y la sociedad, ya que su principal objetivo es desarrollarse, estimular y facilitar el desarrollo de sus miembros.

En la historia del hombre y de la Planeación, han pasado por tres eras o etapas, una de ellas es la llamada de las máquinas, en la cual se intentaba comprender el mundo, buscando las partículas elementales (reduccionismo), incluía el pensamiento determinista, ya que se consideraba, que todo era el resultado de alguna causa, para ser así relacionado y comprendido; ya que se trataba de comprender los fenómenos naturales, sin tomar en cuenta el medio ambiente. Utiliza para lo anterior, el análisis, el reduccionismo y el determinismo.

El enfoque prevaleciente en esta etapa, comenzó por derrumbarse, al presentarse una serie de contradicciones en el mismo, así como de interrogantes no resueltas, ya que "...las propiedades esenciales de algunas cosas no pueden ser inferidas ni de las propiedades de sus partes ni de sus interacciones..."<sup>10</sup>, un ejemplo es la personalidad y la inteligencia.

10. Ackoff, L. Russell. *Planificación de la Empresa del futuro*. México, Limusa, 2001, p.27.

Posteriormente, la Revolución industrial<sup>12</sup>, se caracterizó por la división del trabajo, ya que el hombre efectuaba una serie de tareas fundamentales (como establecía el reduccionismo), el trabajo se consideraba como una forma de aplicar energía a los objetos para cambiar su naturaleza, por lo que cualquier objeto que se usara con la finalidad de aplicar energía a la materia era considerada como máquina, al realizar tareas simples y repetitivas (constituyéndose así la enajenación del hombre por el trabajo). Se concluyó que los problemas que se enfrentaban en el estudio de un objeto, no podían ser divididos para adaptarlos a una disciplina, ya que las interacciones de las partes que conforman un todo eran más importantes que las soluciones hechas por separado, lo cual generó se integraran grupos de investigadores con un carácter interdisciplinario. Surge así la Era de los Sistemas, el cual es un conjunto de dos o más elementos, que tienen las siguientes condiciones:

La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo; la conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes, esto es que la forma en que cada elemento actúa y la forma en que influye sobre el todo, depende de cómo se comporte otro elemento. Cada subgrupo de elementos tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ningún elemento tiene un efecto independiente en relación al todo, por lo que un sistema no puede ser dividido en partes independientes, aunque cada parte tiene propiedades o funciones que se pierden al separarse del sistema, y a la vez cada propiedad tiene funciones que no tiene ninguna de las otras partes. El enfoque de sistemas combina el análisis y la síntesis, el cual invierte el orden de las etapas que constituyen el pensamiento de la Era de la Máquina: a) descomposición de los elementos b) explicación de las propiedades en forma separada, y c) explicación de la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado. Arias Galicia define a un sistema como "...un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados..."<sup>11</sup>

11. Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. Biblioteca de Ciencias de la Administración. México, Trillas, 1986, p.34.

Por tanto el enfoque de sistemas establece que "...se logra más trabajando en conjunto que uniendo simplemente los resultados individuales..."<sup>12</sup>.

El pensamiento sistémico considera que se puede obtener un mayor acercamiento o información de una Institución (sistema), si se estudia del todo a sus partes, más no de las partes al todo, además éste sistema será explicado en base al sistema que lo contiene (suprasistema).

Paralelamente surgen en la planeación, ciertas orientaciones: hacia el pasado (reactiva), hacia el presente (inactiva), o hacia el futuro (preactiva) y finalmente la que toma en cuenta el pasado, el presente y el futuro como formas diferentes, más no responsables de la problemática que se planea (normativa). Constituyen dichas orientaciones métodos de administrar o planear, el reactivismo, en el que sus seguidores, prefieren las cosas como alguna vez estuvieron tienden a regresar a un estado anterior, deshaciendo los cambios importantes. Se dirigen al futuro de cara al pasado (ya que desean vuelva), por lo que tienen una visión de su lugar de origen, más no a dónde se dirigen. Están en contra de los avances tecnológicos, (como el movimiento Luddite en Inglaterra que se dedicó a destruir máquinas y fábricas, Rousseau con su movimiento de retorno a la naturaleza, en la ilustración francesa), cada uno de ellos "...creen que la tecnología, es la principal causa del cambio, la consideran su principal enemigo..."<sup>13</sup>

Utilizan la metodología de la era de la máquina, ya que consideran que los problemas existentes en alguna ocasión no existieron, y que la solución es detectar las causas de los problemas, reprimirlas, quitarlas o removerlas. Relacionan el conocimiento con la edad, ya que buscan respuestas en la

12. Delgado Castillo, Héctor. *Administración estratégica. Un enfoque metodológico*. México. Pac, p.35.

13. Ackoff, L. Russell. *op., cit.*, p.74.

experiencia y en la historia, no en la ciencia, por lo que confían en las viejas formas organizacionales, manejándolas de forma autocrática.

Los reactivos tiene tres elementos principales: 1) el sentido y respeto por la historia, ya que nada es nuevo, ya antes ha sucedido 2) preserva las tradiciones, generando una sensación de estabilidad.

El Inactivismo trata de eliminar las causas de los problemas, eliminando los síntomas de la enfermedad, en lugar de buscar las causas. Consideran que las organizaciones se curan solas, tratan de estudiar los problemas por separado, actuando lo menos posible, son sus mejores aliados, el burocratismo y el excesivo papeleo, debido a que desean retardar procesos para evitar tomar decisiones.

El Preactivismo o enfoque prospectivo, no desea regresar a etapas anteriores, consideran que el futuro será mejor que el pasado y el presente. La tecnología es el origen del cambio, les convence las técnicas de programación lineal, la planeación y la elaboración de presupuestos por programas, los análisis de riesgos y los estudios de costo eficiencia.

La Planeación en los preactivistas, intenta predecir el futuro y prepararse para el mismo, dando los pasos necesarios para evitar las amenazas del futuro y, utilizar las oportunidades. La predicción es lo más importante para los preactivistas, ya que consideran puede efectuarse con el apoyo de los avances científicos y de las computadoras. La planeación preactivista se realiza de arriba hacia abajo, su característica es a largo plazo, lo cual puede traer consigo el riesgo de un mayor margen de error.

La prospectiva se sostiene sobre la premisa de que "... no sólo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos, de entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente..."<sup>14</sup>

14. Mirklos, Tomas y Ma. Elena Tello. *Planeación prospectiva*. México, Limusa, 2003, p.10.

Finalmente, trataré la corriente Interactivista, la cual plantea que el futuro puede ser influenciado por la acción de lo que la propia persona hace y por lo que las demás hacen, así como el presente es producto del pasado, consideran a la planeación como el diseño de un futuro deseable. Consideran que los adelantos tecnológicos no como males, pero no los perciben siempre buenos, ya que todo depende de la forma en que se les utiliza. Las artes y las humanidades pueden apoyar en cuanto a los problemas que se presentan en las organizaciones o instituciones, así como los valores a alcanzar, confían tanto en la experimentación como en la experiencia, en función del problema y situación; desean desempeñarse mucho mejor de lo que pueden hacerlo, son perfeccionistas en su trabajo, maximizan sus habilidades y capacidades para aprender y adaptarse o desarrollarse. Consideran que el ser humano persigue tres tipos de fines: Las metas: son fines que podemos alcanzar dentro del periodo comprendido por la planeación; los objetivos, son fines que no esperamos lograr dentro del periodo planeado aunque sí posteriormente, y finalmente, los ideales: son fines que consideramos alcanzables, hacia los cuales es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea

## **2.2. Concepto de planeación.**

La planeación, "...es la aplicación de análisis racionales y sistemáticos a los procesos de desarrollo educacional, con el propósito de hacerlos más eficaces y eficientes, respondiendo a las necesidades y metas propuestas o ideales de los estudiantes y de la sociedad en general..."<sup>15</sup>. Su lógica y conceptos, así como sus principios se pueden generalizar, pero los métodos para llevarla a cabo pueden ser desde los más simples hasta los más complejos.

Es un proceso continuo que nos dice a dónde ir, el cómo y por qué caminos, con su consecuente retroalimentación, para ser cambiada o adaptada. La planeación debe ser parte integral de la administración educativa, la cual puede ayudar a quienes la ejecuten o a quienes toman las decisiones basados en una adecuada

15. Coombs, H. Phillip. *op. cit.*, p.74.

información, tomar las mejores decisiones, y así sirva para obtener mejores resultados más o menos permanentes, ajustándose a los recursos disponibles.

Puedo decir que, "...en la empresa moderna, pública y privada, el no prever sus actividades puede resultar desastroso, y la planeación es una de las mejores formas de previsión con que cuenta el administrador moderno..."<sup>16</sup>, por lo que no se debe dar respuesta a las situaciones sin tener previamente analizada la misma o se corre el riesgo de tomar decisiones al momento, que pueden ser equivocadas, por lo cual es conveniente preverlas, para poder analizarlas y proponer soluciones idóneas.

## 2.3 Tipos de Planeación.

Por su duración la Planeación se clasifica en:

1. A largo plazo (Planeación estratégica).
2. A mediano plazo (Planeación táctica).
3. A corto plazo (Planeación Operativa).

El proceso de la planeación abarca una serie de pasos que se mencionan a continuación:

- a) Diagnóstico: ¿Cuál es la situación actual?
- b) Pronóstico: ¿A dónde se dirige?
- c) Objetivos: ¿A conde debería dirigirse?
- d) Estrategia: ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?
- e) Táctica ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuando?
- f) Control ¿Qué medidas deberán vigilarse que indique que se está teniendo éxito?.

16. Mercado Salvador. *Administración aplicada. Teoría y práctica*. México. Limusa, 2001. p. 121.

## **2.4 Elementos de la Planeación.**

- **Objetivo:** Se requiere establecer el fin que han de tener las actividades organizacionales.
- **Cursos alternativos de acción:** Proponer varias posibilidades que permitan hacer frente a los cambios futuros para el logro de objetivos.
- **Elección:** Aprovechar el tiempo y los recursos en todos los niveles de la Institución, al tomar la decisión más adecuada.
- **Futuro:** Anticipación de eventos y se prepara para las contingencias.

### **Ventajas y Desventajas de la Planeación.**

#### **Ventajas:**

- Ayuda a orientarse y proyectar el futuro de las Instituciones.
- Coordinar acciones, sumando esfuerzos en relación a un fin.
- El poner a la vista de todos los integrantes de una Institución, los objetivos a alcanzar de la misma, por lo que los miembros de la misma se ven presionados a trabajar para la consecución de los mismos.

#### **Desventajas:**

- Los Directivos o responsables de la planeación, deben tener un equilibrio adecuado entre el tiempo que dedican a la planeación y el tiempo que pasan en sus otras actividades.
- Una planeación mal diseñada no nos conducirá al logro de metas.
- Las barreras psicológicas, que se presentan cuando la gente se interesa más por el presente, por tener certidumbre, ya que el futuro significa cambios y ajustes a situaciones nuevas.

## 2.5 Planeación estratégica.

Surge en 1950, cuando las organizaciones líderes establecen y crean sistemas de planeación a largo plazo, es en 1962, cuando Alfred D. Chandler, basándose en la historia empresarial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors y Dupont, creó una serie de estrategias para la empresa, tales como el determinar metas y objetivos a largo plazo, el adoptar cursos de acción para el logro de los mismos, y la asignación racional de recursos.

La Planeación estratégica, busca anticipar la dirección de una Institución, el cual sea más fructífero para ésta, se trata de planear el futuro no de padecerlo y lograr así la sobrevivencia de la Institución. Se define, como el "...proceso por el cual los líderes de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlas..."<sup>17</sup>. inicia con la definición de valores y creencias de la Institución, y el establecimiento de la visión y misión de la misma, después se definen las estrategias y políticas que se requieren para alcanzar la visión y misión, y finalmente se establecen o desarrollan los planes detallados para implementar las estrategias y obtener así los fines o metas.

"...La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una Institución, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica las mismas y así lograr los objetivos y propósitos básicos..."<sup>18</sup>

La planeación estratégica tiene las siguientes ventajas:

1. Permite identificar oportunidades significativas estableciendo ventajas y desventajas.
2. Definir en forma anticipada, los factores estratégicos importantes a futuro: análisis del medio ambiente, las estrategias, los resultados.etc.

17. SEP.Coordinación operativa de los servicios de Educación Especial número 1, en el D.F. Documento mecanografiado. México, s/p, s/a.

18. Steiner A, George. *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber*. México, CECSA, 2002, p.21.

### 3. Permite enfatizar en el sentido de la participación colaborativa.

Se puede desarrollar una estructura organizacional con la adecuada distribución de funciones, tareas y autoridad para la toma de decisiones. Las actividades desarrolladas (el desempeño real), se evalúan y se comparan con las normas deseadas (normatividad), lo cual facilita el logro de objetivos. Se debe ser lo más flexible posible para poder actuar ante imprevistos, proporcionar información exacta de la imagen real del desempeño de un área, y finalmente proporcionar información oportuna o actualizada. Todo lo anterior para garantizar el que se cumplan objetivos, planes y estrategias propuestos, ya que "...la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida..."<sup>19</sup>.

Dentro de la planeación estratégica, se establecen fines y objetivos a largo plazo, dentro de esta existe la planeación a mediano plazo, llamada planeación táctica, y de corto, denominada planeación operativa.

La Planeación Estratégica se relaciona a un período de tiempo más largo, y la táctica describe lo que las diversas partes de la organización deben efectuar para la consecución de los objetivos, las dos deben relacionarse para la consecución de metas y objetivos. El buen desempeño de una Institución reside en el desarrollo de planes específicos para cada una de las áreas funcionales, lo cual es constituye un valioso instrumento para la toma de decisiones.

## **2.6 Planeación Táctica.**

Se establece posterior a obtener un conocimiento de la realidad, con el propósito de conocer las posibilidades y limitaciones de las acciones que se efectuarán para

19. *Ibid.*, p.21.

el logro de objetivos tácticos, por lo que:

1. Apoya el logro de objetivos estratégicos.
2. Se basa en el conocimiento real del medio ambiente.
3. Reduce al máximo la incertidumbre para el logro de metas.

La planeación táctica depende mucho más del análisis que de la intuición, se basa en los resultados prácticos y medibles.

Para Morrisey L, George, el propósito de la planeación táctica, es "... asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles"...<sup>20</sup>

## **2.7 Planeación operativa.**

En los niveles inferiores de una organización, se ponen en práctica los planes, políticas y programas, derivados de la planeación estratégica de entre seis y doce meses.

La relación existente entre planeación estratégica y operativa significa que la segunda se deriva de la estratégica, y contribuye a que ésta se lleve a cabo.

Las características de la planeación operativa es ser un "...conjunto ordenado de operaciones por medio de un flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que permiten actuar con cierta independencia..."<sup>21</sup>, implica la forma y /o diseño del cómo llevar a cabo la actividad principal de la Institución, ciñéndose a la ejecución de las tareas que la misma necesita y a su gestión, relacionándose en éste último caso con la planeación estratégica y táctica; consiste además en la selección de medios para la consecución de metas que son dadas o impuestas por una autoridad o aceptadas por convenio, generalmente a corto plazo, por lo que es considerada de menor alcance.

20. Morrisey, L. George. *Planeando con Morrisey. Pensamiento estratégico*. México, Prentice-Hall, 1996, p.5.

21. Rodríguez, Valencia, Joaquín. *Administración con enfoque estratégico*. México, Trillas, 2000, p.167.

La planeación operativa tiene las siguientes características:

- a) Se enfoca a actividades específicas de la organización.
- b) El período de duración es a corto plazo.
- c) Constituye el soporte de planes tácticos.
- d) Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.
- e) El responsable de la ejecución de esos planes es el encargado del área correspondiente.
- f) El grado de incertidumbre es menor que en otro tipo de planes.
- g) Se convierte en un medio para evaluar los resultados de la empresa.

Por lo que "...si la planeación estratégica proporciona el panorama amplio, la planeación operativa da los detalles sin los cuales el panorama amplio sólo sería un esbozo. Es indispensable llevar a cabo esta función para así respaldar adecuadamente los planes estratégicos y tácticos..."<sup>22</sup>

En la planeación táctica, como en la planeación operativa la selección de medios para la consecución de metas son determinadas por los equipos de trabajo, en función a las políticas educativas imperantes.

Debido a las características particulares de cada institución, no existe un proceso o sistema de planeación universal, por lo que cada institución debe diseñar su propio sistema que se adapte a dichas características.

## **2.8 Componentes de la planeación estratégica.**

- a). Evaluación del entorno.
- b) Visión de la empresa.
- b) Misión de la Institución.
- c) Metas y objetivos.
- d) Estrategias y acciones.
- e) Organización y sistemas de control

22. Rodríguez Valencia, Joaquín. *op. cit.* p. 164.

### **2.8.1. Evaluación del entorno.**

.Consiste en determinar las fortalezas y debilidades de cualquier institución, investigando las expectativas y formas de percibirla por parte de la comunidad educativa, estableciendo las oportunidades y amenazas de afuera, a través de indicadores o fuentes de información primarias o secundarias, por medio de investigaciones realizadas en la comunidad, para saber las oportunidades o retos que se tienen que efectuar o sortear para lograr el crecimiento de la institución,"... ya que es patente que no podemos explicar una organización como una entidad abstraída de los procesos sociales..."<sup>23</sup>

Para establecer el futuro de la Institución, en términos macroeconómicos, se debe analizar cual o cuales han sido los cambios que ha tenido el medio ambiente (cambios en la Política Educativa, Económica, etc.).

### **2.8.2. Visión de la institución.**

Es el lugar que quiere alcanzar la Institución, en los próximos diez o quince años con respecto al medio en que se desenvuelve, por lo que la visión se interesa en los fines y no en los medios.

La visión debe ser realista, posible, deseable, y creíble, así como suficientemente completa para que todos entiendan cuál es su aportación, para así poder concretizarla.

### **2.8.3. Misión de la institución.**

Es el estado en que la administración quiere ver convertida o transformada a la organización a mediano plazo. Se establece en base a fines y no a medios. Se deben describir los propósitos de la institución, en cuales actividades participará y

23. Díaz Barriga, Ángel. (Compilador). *Procesos curriculares, institucionales y organizacionales. La investigación educativa en los ochenta, perspectivas para los noventa*. México, ANUIES, 1995, p.195.

en cuales no, que área de incidencia tendrá, cómo se administrará y crecerá la misma.

En la misión se establece la filosofía, valores, y principales objetivos organizacionales, en todos aquellos elementos que la distinguen de otras Instituciones, así como la necesidad social que se desea satisfacer. Por lo que todas las decisiones estratégicas, se elaboran a partir de la misión formulada o enunciada.

#### **2.8.4. Metas y objetivos.**

Es la medida cuantitativa, en un tiempo dado del logro de los propósitos, una meta se convierte e parámetro o directriz de los resultados, permitiendo evaluar los avances y logros.

#### **2.8.5. Estrategias y acciones.**

Cuando se tiene el análisis de la institución, su medio ambiente y de las demás instituciones, se pueden definir las estrategias, las cuales son el conjunto de acciones que deberán efectuar para alcanzar la misión, metas y el logro de objetivos de la institución.

En la selección de las estrategias se atiende a criterios de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad, los cuales se caracterizan a continuación:

**a) Convenientes**, en cuanto a que se adecuen a las situaciones y en qué medida contribuyan al logro de los objetivos y permitan superar debilidades y amenazas.

**b) Factibles**, en cuanto a los recursos disponibles y de la capacidad o habilidad para implementar las acciones en diferentes situaciones que se presenten.

**c) Aceptables**, se toma en cuenta las diferentes presiones que se podrían generar al adoptar tal o cual estrategia, y donde "...es posible que estrategias convenientes y factibles no sean aceptables, aconsejando por tanto, su desestimación..."<sup>24</sup>

El establecer las estrategias de la empresa conlleva a definir y priorizar los problemas a solucionar, determinando así a los responsables para efectuarlas dichas estrategias, asignar recursos para las mismas y establecer los medios y los periodos para evaluarlas. Aunque las políticas de austeridad de tipo económico, político, y las presiones ejercidas por diferentes grupos de interés influyen y determinan en muchas ocasiones, el tipo de decisiones que se adopten en toda organización o institución, en cuanto a las estrategias a seguir o no, los objetivos a alcanzar, etc.

La estrategia, "...es el marco de las decisiones que determinan la naturaleza y la orientación de una compañía..."<sup>25</sup> después de propuestas las estrategias, se procede a convertirlas en metas, lo cual se hace a largo, mediano y corto plazo, con la finalidad de tener una idea global de hacia dónde dirigirse, las cuales serán evaluadas y los resultados retroalimentados cada año, por lo que el proceso de planeación es continua, debido a los cambios que se efectúan en el medio ambiente, lo cual implica analizar aciertos y errores, para de ahí realimentar lo planeado.

#### **2.8.6. Organización y Sistemas de control.**

A medida que se van llevando a cabo las acciones, se pueden ir alcanzando las metas, por lo que los indicadores de control, permiten medir los avances o retrocesos para el logro de no solo metas, sino objetivos de la Institución.

24. Albizu Gallastegui, Enema y Jon Landeta Rodríguez. *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Teoría y práctica. Madrid, Pirámide, p.153.

25. Freedman Mike y Benjamin Tregoe. *Liderazgo estratégico: Arte y disciplina*. México, Mc. Graw- Hill, 2003 .p. 15.

## **2.9 La Planeación Educativa en México.**

En México en 1978, se acuerdan, se formalizan y generalizan esfuerzos de Planeación a partir de la reunión en Puebla, en dónde la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), presentó el documento "La planeación de la Educación Superior", a partir del cual, se logró el establecimiento de una serie de mecanismos para su coordinación a nivel regional.

Al crearse el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), como resultado de la reunión en Puebla, se integró una red de Coordinación en 117 Unidades de Planeación, 31 Comisiones Estatales para la planeación de la Educación Superior (COEPES), 8 CONSEJOS regionales para la planeación de la Educación Superior (CORPES), y una Coordinación Nacional para la planeación de la educación Superior (CONPES), como consecuencia de lo anterior, la planeación experimentó un período en el que se multiplicaron las acciones de difusión de métodos y técnicas, así como de sistemas de información, en las Instituciones de Educación Superior (1979).

Durante la gestión del Licenciado Miguel de la Madrid, se establecieron dos programas en materia de Educación Superior, uno de ellos fue el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES, en 1985), posteriormente el Programa integral para el desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), elaborados con la participación de la coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, pero la falta de financiamiento impidió el logro de los objetivos de ambos programas.

Según datos proporcionados por la UNESCO, el gasto educativo en México era de la siguiente manera:

<b>Año</b>	<b>%</b>
1979	5.2
1984	2.5
1987	3.4
1989	3.6

Tabla comparativa de gasto educativo del 79-89.

El gasto federal asignado al sector educativo disminuyó entre 1983 y 1987, del 7.5% al 3.0%, dándose el nivel más bajo del financiamiento de la educación en 1985. Lo anterior profundizó la desigualdad que había en la distribución de recursos en cada nivel educativo afectando principalmente al nivel básico, ya que a pesar de haberse incrementado más del 50% la matrícula, recibió únicamente el 35% del gasto total. Además el 80% de esos recursos tanto en Educación Básica como en Educación Superior, se destinó a salarios y servicios administrativos, los recursos destinados a inversión y nuevos programas disponibles fueron reducidos. Otro de los renglones que sufrieron deterioro fueron los salarios de los educadores, ya que al finalizar el sexenio 82-88, el salario de un profesor de Educación Básica había perdido el 50% de su valor real y el de un profesor universitario el 45%.

En el sector público, las empresas paraestatales descentralizadas y las dependencias del gobierno, pasaron en los años setentas y principios de los ochentas por una serie de contradicciones en el desarrollo de mecanismos de planeación, lo anterior se debió a que la aplicación de sistemas de planeación fue superada por la desaparición o debacle de la misma forma en que aparecían, ya que a la creación de áreas de planeación, seguía casi inmediatamente la supresión de las mismas, entre los años 1981-1986. En el caso del Gabinete Presidencial, la anterior tendencia se cristaliza con la fusión de la Secretaría de Programación y Presupuesto con la de Hacienda y Crédito Público a inicios de los noventa, por citar un ejemplo.

Es necesario resaltar que la planeación se elevó a rangos constitucionales en 1983, mediante la Ley Federal de Planeación, en la cual se estableció un Sistema de Planeación Democrática, en dónde se señalan objetivos, características, instancias, sectores, instrumentos y calendarios de planeación a nivel nacional.

En 1981 y 1990, se replantean las políticas federales con el Programa de Modernización Educativa (PME), con redefiniciones en cuanto a forma y contenido, ya que se: a) se establece la descentralización, b) una política de "mano dura" y contención de fuerzas y movimientos sindicales, lo cual se tradujo en cambios de líderes sindicales, el que el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), tuviera que respaldar la descentralización educativa, con lo cual los gobiernos estatales, se vieron de pronto con la responsabilidad de asumir operativamente la educación en sus entidades, ya que les fueron transferidos los Servicios educativos; se incluyó la problemática de la calidad de la Educación Pública, la cual se trató de abatir con la reforma educativa, mediante: a) La reorganización del sistema de distribución del ejercicio del poder educativo, b) La formulación de contenidos y materiales educativos y c) La valoración de la función magisterial, reconociéndose al maestro como el actor principal de la transformación educativa.

Las Políticas Federales y las presiones emanadas de las nuevas demandas a las que tuvieron que dar respuesta las instituciones educativas, obligaron a emprender o reestructurar los procesos relacionados a su desarrollo.

En relación a lo anterior, la planeación y la administración de las Instituciones fueron impactadas de tal forma que en los últimos años se reestructuraron modelos y/o procesos. Lo anterior tuvo repercusiones a todos los niveles del Sistema educativo, aunque en forma diferente, desde la utilización de tecnologías administrativas concretas, hasta cambios estructurales y culturales.

## **2.10 La Planeación Estratégica en México.**

Es en el nivel de Educación superior, y más especialmente en el Sector Universitario, donde la Gestión, la Planeación y la Administración Educativas recibieron mayor atención, en donde ha sido más extenso y sistemático el esfuerzo por articular distintos niveles de planeación, desde la sectorial hasta la institucional e intrainstitucional.

La generalización de las acciones de planeación-evaluación institucional, plantearon la importancia de las unidades de planeación, además la necesaria consolidación de sistemas informativos y estadísticos, paralelamente se multiplicaron las acciones para formar recursos humanos para la planeación y evaluación.

En 1970, en México, se dieron grandes cambios, lo cual representaba la oportunidad de crecimiento de las industrias e instituciones, por lo que fue necesario que los administradores utilizaran técnicas formales para tomar decisiones, por lo que se adopta la técnica de la Planeación estratégica, teniendo como referencia el éxito de ésta en los países industrializados. La Planeación estratégica, fracasó inicialmente en México, debido a que los Administradores o encargados de la Planeación, no tomaban en serio a la Planeación en general, tomando decisiones superficiales, debido a la rigidez y sofisticación de los sistemas.

En los años 80's la planeación estratégica, vuelve a ser importante para las empresas, convirtiéndose parte integral de la información, necesaria para la toma de decisiones adecuada. A fines de los 90's, en Educación Básica se inició la tendencia a aplicar un enfoque llamado de Gestión escolar o educativa, bajo diferentes formulaciones, retomando así conceptos y principios de las empresas, aplicándolos a la educación, lo cual no es nuevo como ya se describió anteriormente, ya que, desde 1916, Henry Farol, publica en su obra "Administración general e industrial ", lo siguiente, "...establece las bases de toda

administración. Planear, realizar, evaluar, y éstas pasan a figurar, casi imperceptiblemente, en los centros docentes como pautas didácticas para el desarrollo de tareas de índole esencialmente pedagógica... “26.

Surge al mismo tiempo, la preocupación por la calidad y por los resultados en la Educación, reconociéndose el derecho de que los usuarios del mismo, exijan calidad del servicio, lo cual se traduce en que”...la práctica de la perspectiva de la Gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante a acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos...”<sup>27</sup>

Es así como se inició a implementar en todos los subsistemas educativos: Preescolar, Primaria, Educación Especial, Secundarias Generales y Técnicas, existiendo en cada uno de los subsistemas, procesos diferentes tendientes al logro de la política educativa actual.

26. SEP. *Calidad educativa y atención a la diversidad. Dirección General de Servicios Educativos en el D.F.* Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. Dirección General de Educación Especial. México, p. 17.

27. SEP. *Antología de gestión escolar. Programa nacional de carrera magisterial.* México, p. 24.

### **3. Descripción de las acciones de Planeación Estratégica para distribuir los recursos en Escuelas Secundarias Técnicas.**

En el área de Estructuras educativas, no se planeaban las actividades, los responsables trabajaban, la mayoría de las situaciones se resolvían como iban apareciendo, por lo que las decisiones tomadas no necesariamente eran las más adecuadas, ya que no se detenían a pensar que iban a hacer al otro día y cómo iban a hacerlo, lo cual trajo como consecuencia, ciertas problemáticas específicas que de seguir igual afectarían no sólo a la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas, sino también a los planteles y principalmente al personal que laboraba en éstos.

Por lo anterior, surgió la necesidad de planear las acciones del área en general, y de las zonas en particular, retomando el Enfoque Estratégico, predominante en todo el sector educativo, el cual consiste en una anticipación de acciones o escenarios, en función al análisis del medio ambiente que rodea cada institución, para así establecer las fortalezas y debilidades de la misma, para lo cual nos guiamos por el objetivo (misión) de la Institución.

En base a lo anterior se establecieron ciertas estrategias a corto, mediano y largo plazo, sin perder de vista, el objetivo del área. Posteriormente se implementó el seguimiento de las acciones propuestas, contrastando su eficacia con las metas alcanzadas.

Las metas propuestas en el área fueron las siguientes:

1. Disminuir en un 50% el número de horas que no se desempeñaban frente a grupo ("otros") en la zona oriente.
2. Cubrir en un 50%, las necesidades existentes en los planteles.
3. Dar trámite en un 50% a las solicitudes de cambio.

Para el logro de las metas propuestas identificamos nuestras fortalezas y debilidades, las cuales fueron:

**FORTALEZAS;**

Una tendencia a la mejora continúa por parte del personal del área.

Espíritu de colaboración entre el personal.

Interdisciplinariedad en cuanto a perfiles profesionales de los responsables y jefe de área.

Conocimiento de los objetivos del área e Institucionales.

**DEBILIDADES:**

Compromisos personales, ya adquiridos entre el personal de los planteles y directivos de los mismos.

Deficiente o escasa escolaridad del personal puesto a reubicación.

Frecuente contratación de personal sin fines de cobertura de necesidad reales.

A continuación enlisto y describo los siguientes programas:

3.1 Revisión de estructura educativa.

3.2 Solicitud de cambios.

3.3 Personal a Disponibilidad.

3.4 Adscripción de Egresados de la Normal Superior.

### **3.1 Programa de Revisión y ajuste de Estructura educativa de los planteles.**

El objetivo de este programa es el revisar el número de grupos y alumnos de los 32 planteles de la zona oriente, para así justificar el número de horas académicas y tecnológicas que cada uno poseía, determinando así excedentes y necesidades para la adecuada distribución de los recursos humanos en las escuelas.

Anteriormente, como solo se efectuaba revisión, y no ajuste de la estructura de los planteles, me encontré que los mismos presentaban las siguientes características:

- a) **Personal excedente**, el cual no desempeñaba una función específica (en la estructura los presentaban a disponibilidad, pero los mismos por cualquier motivo no salían de los planteles).
- b) **Personal que efectuaba funciones administrativas**, teniendo nombramiento docente.
- c) **El personal excedente en las escuelas no tenía la preparación** para cubrir las necesidades en las mismas escuelas
- d) **Un número elevado de horas de auxiliar docente** (horas en las cuales los docentes no desempeñan su labor en aula).

**Por lo anterior se establecieron las siguientes estrategias:**

- a) Autorizar únicamente, el número de administrativos que correspondiera al número de grupos que tuviera cada plantel.
- b) En cuanto a horas de auxiliar docente y de fortalecimiento curricular, no autorizar que un mismo profesor tuviera en su carga horaria, tanto horas de auxiliar docente como curriculares.
- c) En el rubro de otros, no dejar en los planteles, personal que tuviera nombramiento docente, efectuando funciones y actividades administrativas.
- d) Aceptar únicamente personal con dictamen del ISSSTE, para que efectuaran actividades administrativas (que tuvieran nombramiento docente).
- e) No se autorizaría Servicio médico y odontológico, en un mismo turno, en los planteles.

La información obtenida como resultado de la Revisión y ajuste de la estructura educativa de los 32 planteles de la zona oriente, así como el seguimiento y control de las incidencias generadas, me dio los elementos para la distribución adecuada de los recursos en las escuelas.

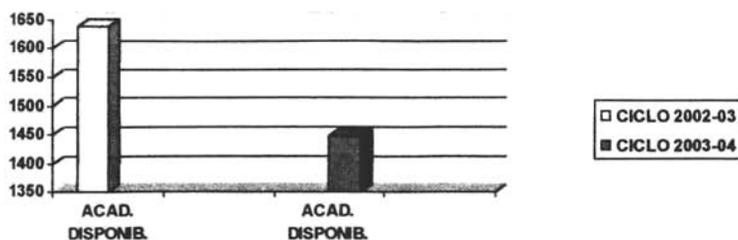
Después de efectuada la revisión del ciclo 2003-2004, ésta presentó diferencias significativas favorables, en relación a la del 2002-2003, lo cual fue un indicador del logro de las metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo ya que los resultados obtenidos, fueron los siguientes:

### **Horas académicas a Disponibilidad.**

Las horas académicas a disponibilidad y/o a disposición del ciclo 2002-2003, en las diferentes asignaturas presentaron una mayor número de personal en esa situación, debido a que el personal considerado en el rubro de "otros" (personal que no cubría sus horas frente a grupo), se consideró a disponibilidad, por lo que el alto número de horas en total que se registró, todavía se reflejó en el Ciclo Escolar 2003-2004, a pesar de lo anterior, el número total de horas a disponibilidad, fue menor en relación al Ciclo 2002-2003. (ver tabla y gráfica1).

Tabla 1. Horas Académicas a Disponibilidad, ciclo escolar 2002-2003.

ASIGNATURA	HORAS TOTALES. CICLO 2002-03	HORAS TOTALES. CICLO 2003-04
ESPAÑOL	207	186
MATEMÁTICAS	301	184
HISTORIA	54	64
GEOGRAFÍA	118	116
FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	399	345
INTRODUCCIÓN A LA FÍSICA Y QUÍMICA	53	68
FÍSICA	106	34
QUÍMICA	26	32
BIOLOGÍA	142	134
LENGUA EXTRANJERA	189	73
EXPRE. Y APRECIA. ARTÍSTICA	27	105
EDUCACIÓN FÍSICA	16	54
ASIGNATURA OPCIONAL	0	53
<b>TOTALES</b>	<b>1638</b>	<b>1448</b>



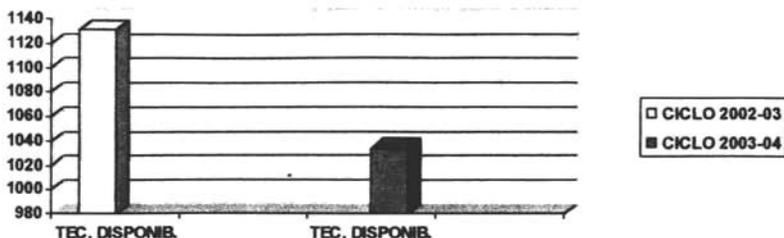
Gráfica 1. Comparativo de horas totales académicas a disponibilidad, por Ciclo Escolar.

### Horas tecnológicas a Disponibilidad.

Las disponibilidades en las actividades tecnológicas, se fueron reduciendo en el Ciclo 2003-2004, en comparación con el anterior, ya que el personal fue reubicado en planteles en donde existía necesidades reales, aunado a la desaparición de personal ubicado en "otros" que no tuviera dictamen del ISSSTE, lo cual trajo consigo el ajuste y disminución de la totalidad de horas en este rubro para el Ciclo 2003-2004, lo cual indicaba la reducción efectiva de excedentes en estas actividades. (Ver tabla y gráfica 2).

Tabla 2. Horas Tecnológicas a Disponibilidad, Ciclo escolar 2003-2003.

TECNOLOGÍA	HORAS TOTALES. CICLO 2002-03	HORAS TOTALES. CICLO 2003-04
CARPINTERÍA	48	70
COMPUTACIÓN	86	130
CONTABILIDAD	129	67
CONSTRUCCIÓN	16	0
DIBUJO INDUSTRIAL	138	99
DUCTOS Y CONTROLES	0	70
ELECTRICIDAD	250	114
ELECTRÓNICA	30	22
INDUSTRIA DEL VESTIDO	129	171
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	24	26
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	16	24
PREP. Y CONSERV. DE ALIMEN.	0	0
SECRETARIADO	223	199
SOLDADURA Y FORJA	42	42
TOTALES	1131	1034



Gráfica 2. Comparativo de horas totales tecnologías a disponibilidad, por Ciclo Escolar.

### Horas de apoyo docente a disponibilidad.

El personal en las escuelas con nombramiento docente, cuyas horas no las desempeñaba frente a grupo propiamente, sino que prestaba un apoyo al profesor de grupo de alguna de las asignaturas consideradas del área de ciencias naturales (física, química, introducción a la física y química, y biología), dicho personal se registró a disponibilidad, siendo mayor la cantidad de horas en el Ciclo 2003-2004, en relación al anterior; aunque en cuanto al subrubro del personal en laboratorio de ciencias naturales, con todo el anterior ajuste no hubo horas a disposición, por el contrario, existían necesidades debido a los constantes movimientos pre jubilatorios, licencias 41, 42, 43, 44\*, cambios de actividad, etc. (ver tabla y gráfica 3)

Tabla 3. Horas totales Académicas a Disponibilidad que no están frente a grupo, Ciclos 2002-2003 y 2003-2004.

HORAS DISPONIBILIDAD (NO ESTAN FRENTE A GRUPO)	HORAS TOTALES CICLO 2002-03	HORAS TOTALES CICLO 2003-04
LABORATORIO DE CIENCIAS	156	0
LABORATORIO DE COMPUTACIÓN	110	158
ORIENTACIÓN	135	286
SERVICIO MÉDICO	96	92
SERVICIO ODONTOLÓGICO	0	345
<b>TOTALES</b>	<b>497</b>	<b>881</b>



Gráfica 3. Comparativo de horas totales académicas a disponibilidad que no están frente a grupo, por Ciclo Escolar.

Nota.

\*El 41 y 43, son permisos sin goce de sueldo, autorizados por el Sindicato.

\*El 42, es un permiso sin goce de sueldo, autorizado también por el Sindicato

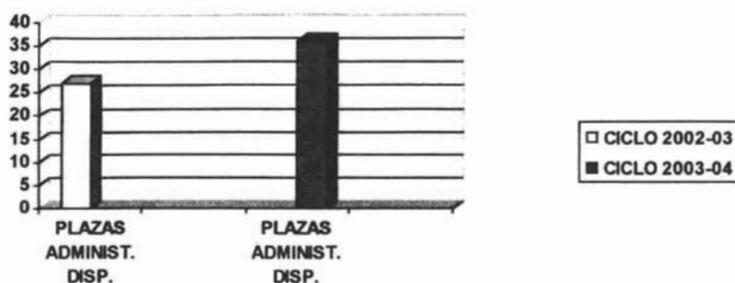
\*El 44, es un permiso con goce de sueldo, autorizado por el ISSSTE.

### Plazas administrativas a Disponibilidad.

En relación a plazas administrativas a disponibilidad, se observó que únicamente en cuanto a secretarías de apoyo y asistentes de servicios y mantenimiento en plantel del ciclo escolar 2002-2003, hubo un ligero incremento de personal a disponibilidad en esas plazas, lo cual se mantuvo en el Ciclo 2003-2004, debido principalmente a que se incrementaron las disposiciones de administrativos especializados, lo anterior originado por la no autorización del personal con funciones únicamente de gestor, habilitado, o de checador, etc., ya que tenían que efectuar alguna actividad administrativa de las consideradas en el catálogo de puestos ( ver gráfica y tabla 4 ).

Tabla 4. Plazas Administrativas a Disponibilidad, Ciclos 2002-2003 y 2003-2004.

PLAZAS ADMINISTRATIVAS A DISPONIBILIDAD	TOTAL DE PLAZAS CICLO 2002-03	TOTAL DE PLAZAS CICLO 2003-04
PREFECTO	6	6
TRABAJO SOCIAL	2	2
TÉCNICO MEDIO	0	0
SECRETARIA DE APOYO (DIRECTOR)	7	1
ASISTENTE DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	3	1
TÉCNICO BIBLIOTECARIO	0	5
ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	4	17
AUXILIAR ADMINISTRADOR	0	0
ASIST. DE SERVICIOS EN PLANTEL	4	1
ASIST. DE ALMACÉN	1	0
OFICIAL DE MANT. MECÁNICO	0	0
ENFERMERA	0	3
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>36</b>



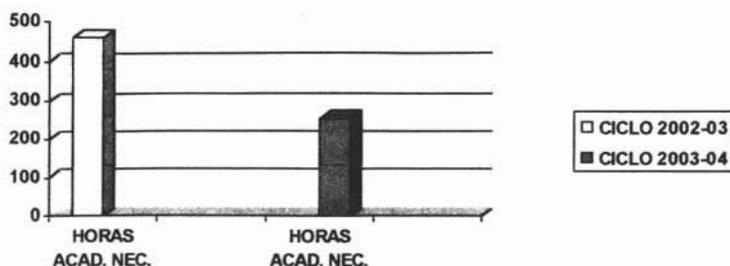
Gráfica 4. Comparativo de plazas totales administrativas a disponibilidad, por Ciclo Escolar.

### Horas Académicas a cubrir en los planteles.

Debido a la desaparición de horas clasificadas en "otros" (sin dictamen del ISSSTE), la reubicación y distribución de horas a disponibilidad, así como la reducción de horas de auxiliar docente, se logró cubrir la mayoría de las necesidades registradas en el Ciclo 2003-2004, (en el ciclo anterior se registraron mayores necesidades de personal), con lo que se efectuó un avance significativo en la reducción de necesidades en las 32 escuelas de la Zona Oriente. (ver tabla y gráfica 5).

Tabla 5. Horas Académicas a necesitar, Ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

ASIGNATURA	HORAS TOTALES CICLO 2002-03	HORAS TOTALES CICLO 2003-04
ESPAÑOL	69	38
MATEMÁTICAS	37	59
HISTORIA	17	14
GEOGRAFÍA	48	28
FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	5	3
INTRODUCCIÓN A LA FÍSICA Y QUÍMICA	12	12
FÍSICA	13	0
QUÍMICA	45	18
BIOLOGÍA	6	16
LENGUA EXTRANJERA	39	6
EXPRE. Y APRECIA. ARTÍSTICA	34	12
EDUCACIÓN FÍSICA	132	24
ASIGNATURA OPCIONAL	2	24
<b>TOTALES</b>	<b>462</b>	<b>254</b>



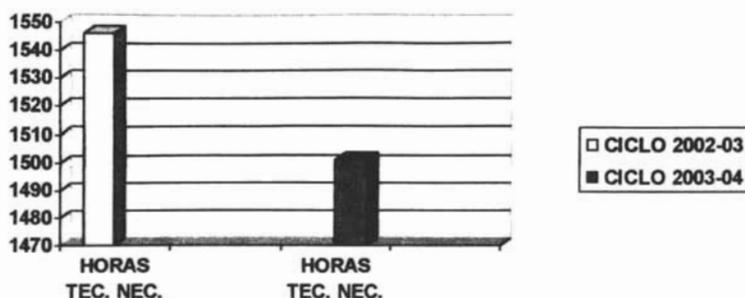
Gráfica 5. Comparativo de horas totales académicas de necesidad. Ciclo Escolar 2002-2003 y 2003-2004.

### Horas Tecnológicas a cubrir en los planteles.

En algunas actividades tecnológicas, se efectuó un incremento en cuanto a la cantidad de horas a necesitar en el ciclo 2003-2004 en relación al anterior ciclo, ya que se contabilizó para efectos del informe las horas del auxiliar (en las tecnologías industriales se contabilizan 8 horas de un titular y las 6 del auxiliar), a pesar de esto, el número de horas, fue significativamente menor al anterior Ciclo (ver tabla y gráfica 6).

Tabla 6. Horas totales Tecnológicas a necesitar, Ciclos 2002-2003 y 2003-2004.

TECNOLOGÍA	HORAS TOTALES CICLO 2002-03	HORAS TOTALES CICLO 2003-04
CARPINTERÍA	74	110
COMPUTACIÓN	174	20
CONTABILIDAD	40	8
CONSTRUCCIÓN	157	106
DIBUJO INDUSTRIAL	157	214
DUCTOS Y CONTROLES	55	93
ELECTRICIDAD	368	408
ELECTRÓNICA	148	128
INDUSTRIA DEL VESTIDO	154	168
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	36	42
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	0	0
PREP. Y CONSERV. DE ALIMEN.	92	101
SECRETARIADO	49	68
SOLDADURA Y FORJA	42	35
<b>TOTALES</b>	<b>1546</b>	<b>1501</b>



Gráfica 6. Comparativo de horas totales de tecnológicas de necesidad, por Ciclo Escolar 2002-2003 y 2003-2004.

### Horas de Apoyo Docente a cubrir en los planteles.

Las horas marcadas como de auxiliar docentes, que no se desempeñan frente a grupo, específicamente las del subrubro denominadas de Laboratorio de Ciencias y de Orientación, se incrementaron en el Ciclo 2003-2004, debido a que se privilegió la cobertura de necesidades frente a grupo y no las de apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje ( como están clasificadas); aunado a lo anterior, al darse prejubilaciones, trámite de alguna licencia, etc., se generó se incrementaran más las necesidades a cubrir en los planteles, en referencia al anterior ciclo y en general en el número total de necesidades. (ver tabla y gráfica 7).

Tabla 7. Horas totales Académicas a necesitar, que no están frente a grupo, Ciclos 2002-2003 y 2003-2004.

HORAS DE NECESIDAD (NO ESTAN FRENTE A GRUPO)	HORAS TOTALES CICLO 2002-03	HORAS TOTALES CICLO 2003-04
LABORATORIO DE CIENCIAS	90	176
LABORATORIO DE COMPUTACIÓN	39	16
ORIENTACIÓN	30	70
SERVICIO MÉDICO	91	92
SERVICIO ODONTOLÓGICO	29	1
<b>TOTALES</b>	<b>279</b>	<b>355</b>



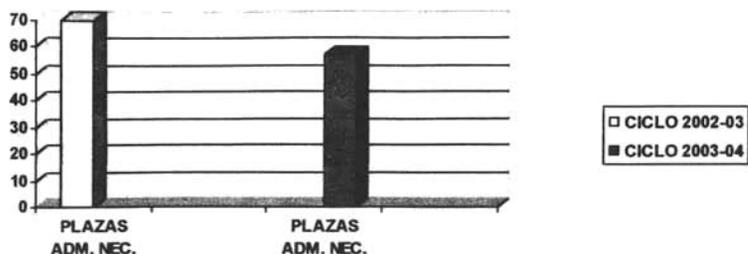
Gráfica 7. Comparativo de horas totales de académicas de necesidad que no están frente a grupo, en la Zona Oriente Ciclo Escolar 2002-2003 y 2003-2004.

### Plazas administrativas a cubrir en los planteles.

En cuanto a las necesidades de plazas administrativas, la cantidad de las mismas requeridas para el Ciclo Escolar 2003-2004 se redujo. Debido a que no se autorizó personal que efectuara actividades que no estaban contempladas en el catálogo de plazas administrativas; aunque en los subrubros de prefectura y administrativo especializado se incrementaron las necesidades, debido a los retiros voluntarios con prejubilaciones (ver tabla y gráfica 8).

Tabla 8. Plazas Administrativas a necesitar, Ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

PLAZAS ADMINISTRATIVAS A DISPONIBILIDAD	TOTAL DE PLAZAS CICLO 2002-03	TOTAL DE PLAZAS CICLO 2003-04
PREFECTO	5	10
TRABAJO SOCIAL	3	1
TÉCNICO MEDIO	1	1
SECRETARIA DE APOYO (DIRECTOR)	5	4
ASISTENTE DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	3	0
TÉCNICO BIBLIOTECARIO	4	3
ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	6	8
AUXILIAR ADMINISTRADOR	3	1
ASIST. DE SERVICIOS EN PLANTEL	28	26
ASIST. DE ALMACÉN	1	0
OFICIAL DE MANT. MECÁNICO	11	3
ENFERMERA	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>70</b>	<b>57</b>



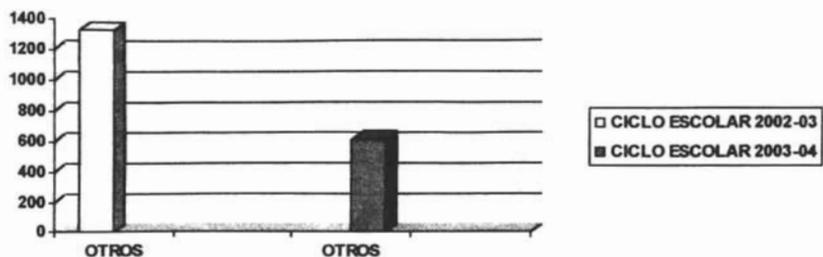
Gráfica 8. Plazas totales administrativas de necesidad en la Zona Oriente. Ciclos Escolares 2002-2003 y 2003-04.

### Horas consideradas como "otros", no desempeñadas frente a grupo.

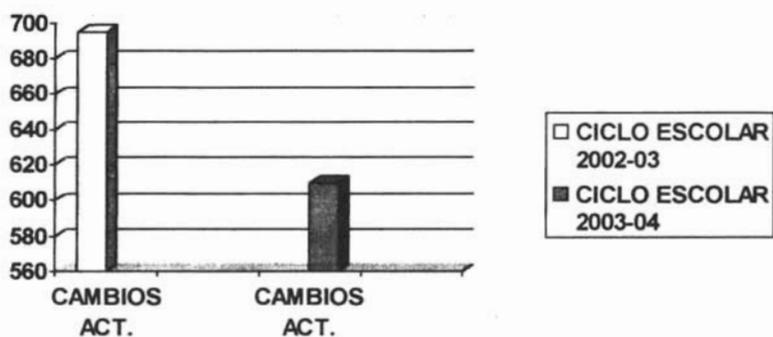
En los nombramientos con horas docentes, un número significativo de personal con dichos nombramientos, en muchas ocasiones no las desempeñaba frente a grupo, sino que efectuaban labores consideradas administrativas, de gestoría, técnico-pedagógico, etc., las cuales se consideraban dentro del apartado de "otros". En el ciclo escolar 2002-2003, se puede identificar el número muy alto de personal que estaba realizando las actividades antes citadas, en comparación con el ciclo 2003-2004, en el cual disminuyó, debido lo anterior a que no se autorizó personal en esa situación, aceptándose únicamente en los casos en los cuales presentaran un dictámen del ISSSTE en donde se les diera el cambio de actividad de manera temporal o permanente, por lo cual desaparecieron la mayoría de las horas destinadas a dichas actividades denominadas "otros" (ver tabla 9 y gráficas 9, 9.1 y 9.2).

Tabla 9. Totales del rubro "otros", Ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

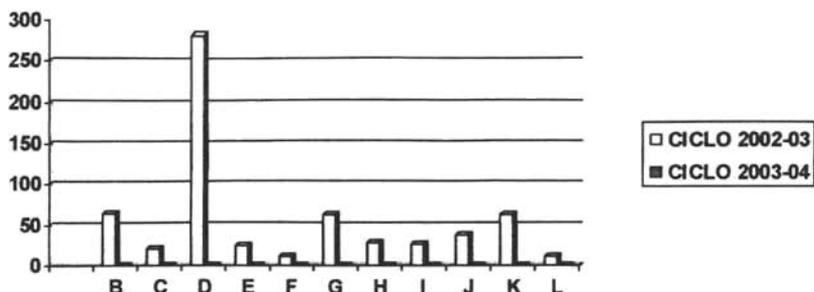
PLAZA	TOTAL HORAS. CICLO 2002-03	TOTAL HORAS. CICLO 2003-04
A.- CAMBIOS/ACTIVIDAD	695	610
B.- ORQUESTA SINFÓNICA	65	0
C.- APOYO OFICINA	20	0
D.- RESP. SERV. EDUCATIVOS	282	0
E.- INSTRUCTOR DE BANDA	24	0
F.- BIBLIOTECA	12	0
G.- CONTRALOR/GESTOR	63	0
H.- ARCHIVO MUERTO	28	0
I.- EDUSAT	27	0
J.- CARRERA MAGISTERIAL	38	0
K.- SOFTWARE.	62	0
L.- ALMACEN	12	0
<b>TOTALES</b>	<b>1328</b>	<b>610</b>



Gráfica 9. Comparativo general del rubro "OTROS", por Ciclo Escolar.



Gráfica 9.1. Comparativo general del sub.-rubro "CAMBIOS/ACTIVIDAD", por Ciclo Escolar.



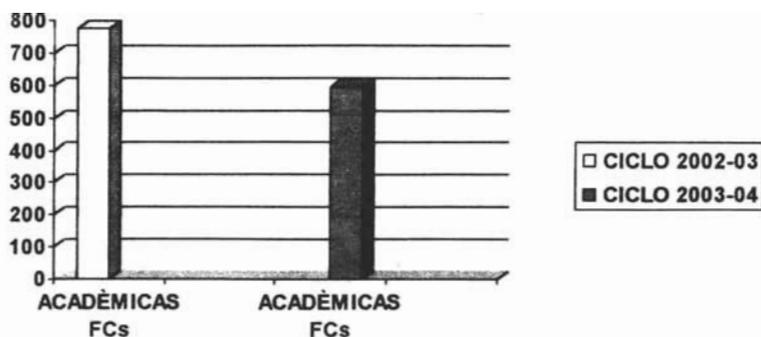
Gráfica 9.2. Comparativo desglosado del rubro "OTROS", por Ciclo Escolar (se excluye el sub.-rubro "CAMBIOS/ACTIVIDAD", señalada en la gráfica 2).

### Horas de Fortalecimiento curricular de académicas.

Las horas de fortalecimiento curricular, pertenecen a una clase de nombramiento docente que no se trabajan frente a grupo, se destinan para que el profesor trabaje actividades técnico-pedagógicas. La frecuencia de horas registradas en éste rubro en el Ciclo 2003-2004, presenta una importante disminución en relación al 2002-2003, (a pesar de que en la asignatura de Formación Cívica y Ética existiera un aumento en comparación al anterior ciclo), debido principalmente a que el personal que las tenía se fue prejubilando, o se daban defunciones, y dichas claves fueron tomadas para cubrir necesidades en los planteles (ver tabla y gráfica 10).

Tabla 10. Horas totales FCs Académicas, Ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

ASIGNATURA	HORAS TOTALES. CICLO 2002-03	HORAS TOTALES. CICLO 2003-04
ESPAÑOL	106	99
MATEMÁTICAS	90	79
HISTORIA	80	46
GEOGRAFÍA	42	19
FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	68	89
INTRODUCCIÓN A LA FÍSICA Y QUÍMICA	19	9
FÍSICA	44	40
QUÍMICA	63	28
BIOLOGÍA	139	115
LENGUA EXTRANJERA	70	42
EXPRE. Y APRECIA. ARTÍSTICA	43	17
EDUCACIÓN FÍSICA	8	9
ASIGNATURA OPCIONAL	5	5
<b>TOTALES</b>	<b>777</b>	<b>597</b>



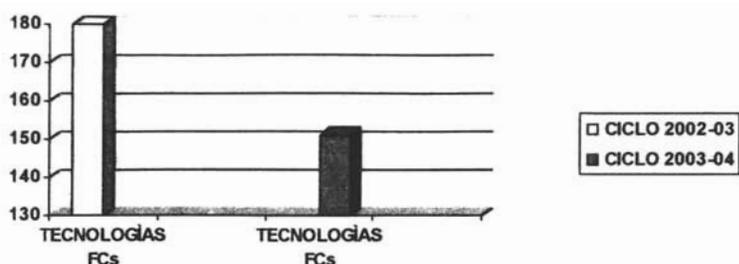
Gráfica 10. Comparativo de horas FCs Académicas totales, por Ciclo escolar.

### Horas de Fortalecimiento de actividades Tecnológicas.

Las horas de fortalecimiento curricular de las actividades tecnológicas tienen el mismo objetivo que las académicas descritas anteriormente, las cuales presentaron un aumento en el Ciclo 2003-2004, específicamente en las tecnologías de Contabilidad, Electrónica, Industria del vestido y Secretariado, en relación al anterior ciclo, debido a la reubicación de personal puesto a disponibilidad, la supresión de personal que se ubicó en "otros", la disminución de las horas de auxiliar docente, así como el surgimiento de licencias de personal que estaba desempeñando actividades en Laboratorio de Cómputo. A pesar de lo anterior, la totalidad de horas registradas fue menor en relación al ciclo anterior (ver tabla y gráfica 11).

Tabla 11. Horas totales FCs. Tecnologías, Ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

TECNOLOGÍA	HORAS TOTALES. CICLO 2002-03	HORAS TOTALES. CICLO 2003-04
CARPINTERÍA	0	6
COMPUTACIÓN	7	0
CONTABILIDAD	21	25
CONSTRUCCIÓN	0	0
DIBUJO INDUSTRIAL	17	6
DUCTOS Y CONTROLES	4	4
ELECTRICIDAD	60	26
ELECTRÓNICA	14	18
INDUSTRIA DEL VESTIDO	35	47
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	6	6
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	0	0
PREP. Y CONSERV. DE ALIMEN.	5	0
SECRETARIADO	11	13
SOLDADURA Y FORJA	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>180</b>	<b>151</b>



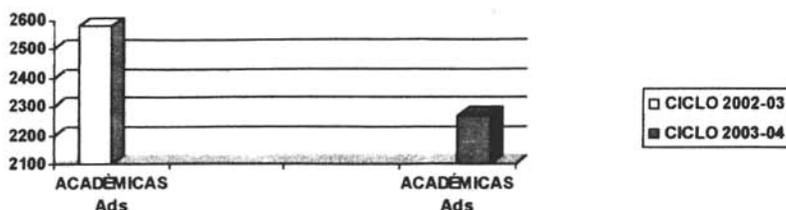
Gráfica 11. Comparativo de horas FCs Tecnologías totales, por Ciclo escolar.

### Horas académicas de auxiliar docente.

En las horas de auxiliar docente correspondiente a las actividades académicas se presentó un decremento, producto de la no autorización de personal que tuviera más de ocho horas clasificadas de auxiliar docente, y al ubicar al personal puesto a disponibilidad en planteles donde existiera la necesidad, y la desaparición de las horas de "otros" sin dictamen; con todas las acciones anteriores, la mayoría de las horas de auxiliar docente que existían se cubrieron frente a grupo. Solamente en las asignaturas de Introducción a la física y a la química y Asignatura opcional se registró un incremento de horas de auxiliar debido al excedente de personal que imparte dichas asignaturas, a pesar de lo anterior la reducción efectuada en este rubro en el ciclo 2003-2004, en relación al anterior, fue significativa ( ver tabla y gráfica 12).

Tabla 12. Horas totales ADs. Académicas, Ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

ASIGNATURA	HORAS TOTALES. CICLO 2002-03	HORAS TOTALES. CICLO 2003-04
ESPAÑOL	390	319
MATEMÁTICAS	355	301
HISTORIA	255	243
GEOGRAFÍA	167	127
FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	226	205
INTRODUCCIÓN A LA FÍSICA Y QUÍMICA	82	86
FÍSICA	130	123
QUÍMICA	147	119
BIOLOGÍA	166	118
LENGUA EXTRANJERA	300	263
EXPRE. Y APRECIA. ARTÍSTICA	246	211
EDUCACIÓN FÍSICA	95	84
ASIGNATURA OPCIONAL	20	71
<b>TOTALES</b>	<b>2579</b>	<b>2270</b>



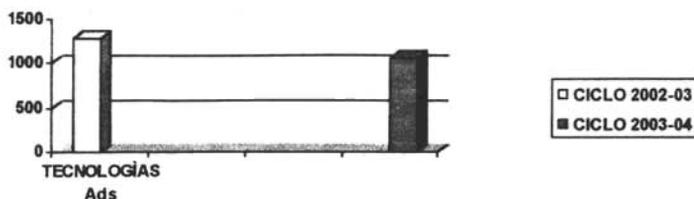
Gráfica 12. Comparativo de horas ADs Académicas totales, por Ciclo escolar.

### Horas Tecnológicas de auxiliar docente.

Se identificó un incremento de horas en Máquinas y herramientas, debido a que existen pocas escuelas en donde sigue prestándose esta tecnología y los pocos maestros que imparten dicha asignatura tienen tiempo completo y el número de alumnos que tienen en grupo es reducido por lo que no se autorizó personal auxiliar, sólo titular en los planteles, y si algún profesor atendía tres grupos como titular ( que es igual a 24 horas, y el tiempo completo es de 42 horas ), las demás horas las tenían que trabajar en otra asignatura académica o se les registraron como de auxiliar docente, por lo que se elevó el número de dichas horas en esta tecnología. A pesar de lo anterior el número de horas de auxiliar docente, en total del ciclo 2003-2004, fue menor en relación al anterior ciclo, ya que se privilegió la atención frente a grupo, poniéndose a disponibilidad al personal con más de ocho horas de auxiliar docente (ver tabla y gráfica 13).

Tabla 13. Horas totales ADs. Tecnologías, comparativo, Ciclos 2002-2003 y 2003-2004.

TECNOLOGÍA	HORAS TOTALES, CICLO 2002-03	HORAS TOTALES, CICLO 2003-04
CARPINTERÍA	65	21
COMPUTACIÓN	216	148
CONTABILIDAD	98	143
CONSTRUCCIÓN	17	40
DIBUJO INDUSTRIAL	139	110
DUCTOS Y CONTROLES	37	23
ELECTRICIDAD	145	132
ELECTRÓNICA	59	32
INDUSTRIA DEL VESTIDO	144	113
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	7	20
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	38	10
PREP. Y CONSERV. DE ALIMEN.	28	24
SECRETARIADO	291	239
SOLDADURA Y FORJA	7	0
TOTALES	1291	1055



Gráfica 13. Comparativo de horas ADs Tecnologías totales, por Ciclo Escolar.

En resumen, puedo decir que anteriormente, en los planteles se ponían a disponibilidad recursos que casi siempre no salían de los mismos, y los directivos les asignaban cargas mínimas de trabajo frente a grupo, por consiguiente sus demás horas no las trabajaban frente a grupo. El personal en esta situación, no tenía generalmente los elementos técnico-pedagógicos, faltaban mucho, presentaba retardos continuos, o simplemente tenían conflictos con los Directivos, pero se mantenía a dicho personal en los planteles para no tener problemas con ellos(los Directivos). Existían casos en los cuales la anterior situación, posibilitaba que el personal laborara en otras Instituciones, ya que el horario así lo facilitaba, registrándose así desviaciones.

Debido a lo anterior, se determinó que todo personal que no estuviera frente a grupo realmente, saliera a otros planteles a cubrir necesidades, y aunque en el ciclo 2003-2004, se registró una menor cantidad de disponibilidades, en relación al anterior ciclo, esto no constituyó un indicador de metas no cumplidas, sino al contrario fue el indicador de que el personal excedente en las escuelas efectivamente se estaba reduciendo en cuanto a número, debido al avance en la distribución equitativa de los recursos.

En lo que respecta a las horas a cubrir en los planteles, las cuales marcaron la pauta para el análisis de las horas a disponibilidad, de otros, etc., se identificó en un primer momento el domicilio del personal en esa condición, número de horas, turno en que laboraba, función que desempeñaba, preparación, etc., y con dicha información se determinaba la salida de un recurso de un plantel a otro,

cubriéndose así las necesidades; cuando un recurso no podía obtenerse de los otros planteles, se procedía a analizar del banco de solicitantes de empleo, a aquel que reuniera los requisitos para su contratación, y así cubrir las necesidades.

La disminución registrada en el ciclo 2003-2004, significó, el que efectivamente se estaban cubriendo las necesidades, no en la proporción deseada, pero si se dieron avances significativos, ya que lo anterior no estaba aislado de otros factores, como los intereses de alguna de las partes (profesor, directivo o Institución).

En las horas de apoyo, se registró un incremento en las horas a cubrir, debido a que al priorizar necesidades frente a grupo, no se cubrían éstas, por no considerarse precisamente importantes, por lo cual aumentó en número las necesidades de dichas horas, principalmente debido a las renunciaciones, defunciones, licencias, que se efectuaron, y es que quienes desempeñan este tipo de horas tienen muchos tiempos muertos.

En cuanto al número de otros, puedo decir que la reducción de las mismas fue en casi un 100%, debido a que todo personal que estaba en esa situación, se puso a disposición, o frente a grupo, aunque tuvieran algunas horas de auxiliar docente, únicamente se conservó al personal con cambio de actividad dictaminada por el Instituto de Seguridad y Servicio Sociales para los trabajadores del Estado, ISSSTE.

En relación a las horas de Fortalecimiento curricular, no existía problema, debido a que, dichas horas por ser asignadas anteriormente por nombramiento, en las escuelas no podían precisamente darse, y las mismas han empezado a decrecer y lo seguirán haciendo, ya que al haber defunciones o prejubilaciones, se congelan y ya no se asignan nuevamente.

Las horas de auxiliar docente, también tuvieron una tendencia a la baja, la causa fue, a que en el momento de asignar grupos el personal que estaba a disponibilidad, o en otros, quedaron con horas de descarga por lo que a esos profesores, se les asignaron de auxiliar docente, aumentando así el número de estas horas a las ya existentes. A pesar de dicho aumento, en el ciclo 2003-2004 el número de horas de auxiliar docente existentes, fue menor.

Por otro lado, en forma general puedo mencionar en relación a los resultados obtenidos en las horas de auxiliar docente que, se efectuó una disminución de las mismas, debido a que se cubrieron necesidades con recursos (horas) de los mismos planteles, o se cubrieron de otros y en otros planteles, por lo cual la reducción del número de dichas horas, en lugar de ser un síntoma de alarma, fue el indicador positivo del logro de los objetivos.

En cuanto al Programa de Solicitud de cambios he de comentar que, se dio respuesta a un número importante de solicitudes, si bien no se logró la meta propuesta, se pudo lograr dar trámite a una cantidad significativa de ellas, con lo cual se lograron ciertos avances importantes.

En la Adscripción de Normalistas, también hubo forma de que todas las necesidades a cubrir con este tipo de personal, se hiciera, y que además los egresados estuvieran satisfechos con las opciones que se les presentaron, lo cual se verificó debido a que ninguno intentó cambiar de plantel o renunciar a su opción.

Finalmente, la vinculación que se hizo de los tres Programas, resultó adecuada para el logro parcial de las metas, ya que al crearse los espacios por alguno de ellos, se crearon más posibilidades de incrementar los traslados por cualquiera de los mismos.

## 3.2. Programa de solicitud de cambios.

El objetivo de este programa, es el de ubicar en los diferentes planteles, al personal que así lo solicite, atendiendo criterios de estructura de las mismas.

Este programa generalmente se activaba en el mes de mayo y concluía antes de que iniciara el ciclo escolar. Los cambios vía solicitud se atenderían en ese tiempo, pero se estableció que los cambios serían permanentes para facilitar así el tránsito de un plantel a otro del personal que tuviera la posibilidad de cambio, para reubicar en cualquier momento al personal excedente o a disponibilidad ya registrado en el ajuste de estructura o que reanudaba labores después de alguna licencia.

Generalmente se trabajaba tipo permuta, esto es, se trataba de que al cambiar a algún profesor, administrativo, o asistente de servicios o de mantenimiento, lo cual coincidiera necesariamente el número de horas o plaza y el turno, para así poder efectuar el cambio de plantel de los interesados.

Pero con el anterior mecanismo, casi no se efectuaban cambios, vía llenado de solicitud, ya era difícil que coincidieran en número de horas, turno, asignatura, tomando sólo como referencia las solicitudes de cambio, lo cual se reflejó en el Ciclo 2002-2003, ya que el número de cambios fue aproximadamente del 5% de la totalidad de solicitudes recibidas, lo cual cambió en el ciclo 2003-2004, ya que se tramitaron aproximadamente el 25% de las solicitudes recibidas, por lo que se trataría de que el mecanismo para efectuar los cambios fuera el siguiente:

1. Identificar si el profesor que solicitara el cambio estaba a disponibilidad
2. Si estaba a disponibilidad, podría salir a otro plantel.
3. El cambio debería darse a un plantel en donde existiera realmente la necesidad.
4. En caso de efectuar el cambio y que generara necesidad (en el plantel de donde salió), entonces proponer ese espacio a los egresados normalistas.

5. Vincular el programa de solicitud de cambio con el de Disponibilidad, así como con el de Adscripción de Normalistas.
6. Incorporar en los planteles, en donde exista necesidad a los normalistas, atendiendo a los espacios generados por solicitud de cambio.
7. Finalmente, atender el 50% de las solicitudes de cambio.

En cuanto a los resultados obtenidos, el número total de personal reubicado en otros planteles por solicitud de cambio, fue aproximadamente del 25% más personal atendido que el anterior ciclo escolar.

### **3.3. Programa de personal a Disponibilidad.**

El objetivo de este programa fue el de identificar al personal excedente en las escuelas, para ubicarlos en las que hubiera necesidad del recurso, atendiendo la actividad o función, el número de horas, el turno, etc.

Este programa se trabajó todo el Ciclo Escolar, después de efectuada la revisión de estructura de los 32 planteles que constituyen la zona oriente.

Todo el personal que se registró a Disponibilidad tuvo ese carácter, debido a ser excedente en las escuelas, lo cual significaba que no eran necesarios sus servicios en las mismas.

Anteriormente este programa presentaba las siguientes condiciones:

- a) El personal a Disponibilidad, se mantenía inexplicablemente en los planteles en donde guardaba dicha condición.
- b) El personal que tenía nombramiento docente, sólo desempeñaba un mínimo de horas en aula.
- c) En muchas ocasiones desempeñaban funciones y actividades administrativas.

d) Las horas que no desempeñaban frente a grupo, se les asignaba de auxiliar docente.

f) El origen de los excedentes en las escuelas y que luego se convertían en Disponibilidades era la contratación de personal sin ser necesario en las mismas.

Debido a lo anterior, se llevaron a cabo las siguientes estrategias o acciones:

a) Vincular los recursos trabajados en el Programa de Solicitud de cambio y el de ubicación de Normalistas con el de Disponibilidad.

b) El personal que desempeñaba funciones y actividades administrativas, se consideró a Disponibilidad.

c) Con el personal puesto a Disponibilidad, cubrir las incidencias de tipo de Licencias 41, 43, prejubilatorios y defunciones.

d) Limitar las contrataciones de personal de nuevo ingreso, atendiendo primero la ubicación de personal a Disponibilidad para la cobertura de necesidades.

Con las acciones anteriores, se logró:

a) Reubicar el doble del personal, en situación de excedente o disponibilidad en el ciclo 2003-2004, siendo un 15% más en relación al anterior ciclo escolar 2002-2003, lo cual significó el que se cubrieran necesidades de personal en los planteles, con los recursos excedentes en otras escuelas, posibilitando la distribución adecuada de los recursos humanos.

b) Que se efectuaran menos contrataciones, ya que al ser cubiertas las necesidades de algunos planteles con los excedentes que existían en otros, se redujo el requerimiento de personal de nuevo ingreso.

c) Reducción de horas de auxiliar docente, ya que al salir personal excedente, el personal que se conservó en los planteles, tuvo que cubrir casi todas sus horas frente a grupo, debido a que las horas de auxiliar docente no son a cubrir frente a grupo, los profesores que tenían en su horario este tipo de horas, tuvieron que

asignarles grupos, teniendo que cubrir sus necesidades e incluso las de otros planteles con éste personal, para no seguir desperdiciando recursos humanos.

d) Desaparecer las horas que no se cubrían frente a grupo, el personal que había estado en esa situación salió a otros planteles a cubrir necesidades reales, esto es el que todo personal excedente tuvo que salir a planteles en donde existieran necesidades del recurso.

En cuanto a porcentajes, puedo decir que hubo una disminución del personal reubicado en los planteles, el cual estuviera a Disponibilidad, debido a que existía mayores probabilidades de reubicar al personal en escuelas de su interés y necesidad, las cuales se reducían al ir cubriéndose las necesidades en los planteles, y al tratar de evitar enviar personal excedente; por lo que en relación al anterior ciclo se reubicaron en el ciclo 2003-2004, menos personal, esto es un 21% menos que en el anterior ciclo, lo cual en lugar de ser desalentador, significaba que en las escuelas se estaban realmente reduciendo los excedentes.

### **3.4 Programa de Adscripción de egresados de la Normal Superior.**

Este programa tenía como objetivo, ubicar a los egresados normalistas, en los planteles en donde hubiera la necesidad del recurso.

Las acciones efectuadas en este programa, se llevaron a cabo como así lo dice el programa, con profesores egresados de la Normal Superior, para lo cual la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas tiene un convenio con la Normal Superior de México, para que al terminar su carrera, se incorporaran a la plantilla docente del sistema.

De cierta manera dicho convenio, posibilitó el ingreso de personal ya con formación docente, el cual garantizaba relativamente un adecuado desempeño docente del egresado.

Antes de efectuarse dicho convenio, el personal que laboraba en la Institución, con nombramiento docente, eran en su mayoría egresados de Universidades o Institutos de Educación Superior, los cuales tenían que ser capacitados en cuanto a elementos pedagógicos, para mejorar su práctica docente.

El estado del programa, era el siguiente:

a) Anteriormente los egresados eran ubicados en escuelas que les quedaban muy alejados de sus domicilios, por lo que se convertían en potenciales candidatos a solicitar para el siguiente ciclo escolar cambio de escuela, con las consecuentes repercusiones pedagógicas, debido a los retardos y faltas frecuentes.

b) Los adscribían en planteles en donde no existían necesidades, convirtiéndose en personal excedente.

Debido a lo anterior se implementaron las siguientes acciones:

a) Incorporar a los normalistas, únicamente en escuelas en donde existieran necesidades, para así no desperdiciar personal, evitando así que después se convirtiera en excedente.

b) Atender solicitudes de cambio, enviando a dichos espacios a normalistas, generando mejores opciones para éstos, ya que al posibilitar los traslados del personal de una escuela a otra, incluso las mejor ubicadas podían ser ofrecidas a los egresados normalistas.

c) Vincular este programa con el de Solicitud de cambio y el de Disponibilidad, para generar más y mejores opciones, debido a que la mayoría del personal que deseara salir por solicitud de cambio, podría hacerlo y su lugar ser ocupado por un normalista, o por un recurso sobrante, logrando paralelamente la cobertura de un recurso y la disminución de personal sobrante.

Con las anteriores acciones se logró lo siguiente:

- a) Reubicar más personal, por solicitud de cambio, que en el anterior ciclo escolar, ya que como se mencionó, al implementarse estrategias para el efecto, se abrieron también más posibilidades de cambio por solicitud, y no sólo la que se conocía, la cual era la de permuta: misma asignatura o actividad, mismo turno, horas, etc., la cual reducía las posibilidades de cambio del personal.
- b) Ubicar a los normalistas en escuelas en donde generalmente existiera la necesidad de los mismos, ya que la salida de personal por solicitud de cambio, generó necesidades, las cuales se cubrían con el personal egresado, a disponibilidad o excedente.
- c) Ofrecer efectivamente, mejores opciones a los egresados normalistas, ya que al vincular los programas, existía, mejores posibilidades de reubicación, debido esto a que se generaron espacios en planteles céntricos, e incluso en turnos matutinos.
- d) La mayoría del personal egresado de la Normal, estuvo satisfecho con su ubicación, en el plantel en que se le adscribió, lo cual se detectó debido a que no intentaron permutar, renunciar a su nombramiento o adscribirse a un plantel distinto del inicialmente asignado.

El Control y Seguimiento de las acciones efectuadas, se dieron a través de los informes entregados semana con semana, principalmente del tipo de necesidades existentes, y las escuelas en donde había que cubrir, la cobertura de las mismas a la mayor brevedad posible y con la mínima contratación de nuevo personal, nos dio los elementos de que se estaban cumpliendo los objetivos.

## **DESCRIPCIÓN DE FORMATOS UTILIZADOS EN LA REVISIÓN DE ESTRUCTURA.**

### **CONTROL DE MATERIAS ACADÉMICO-TECNOLÓGICAS.**

En esta forma, se registra la cantidad de horas requeridas para impartir cada materia (en el orden en que aparecen en el plan y programas de estudio) de acuerdo a su carga horaria y el número de grupos autorizados en función al número también de alumnos por grupo. Por lo que en este formato se registran la cantidad de horas académicas y tecnológicas a justificar por parte de cada plantel, se deberán llenar dos formatos: el de actividades académicas, y el de tecnológicas. (anexo 1 y 2)

### **REGISTRO DE PERSONAL.**

En este formato se registra la información en cuanto al año de ingreso a la SEP y al sistema o al plantel, tipo de nombramiento, el número de horas o clave de plaza, preparación, turno en que labora, actividades que realiza (anexo 3).

### **APLICACIONES.**

Se registran las actividades tecnológicas que se imparten en los planteles por grado y por turno en el nivel secundario y/o de formación tecnológica (anexo 4).

### **PLANTILLA.**

Aquí se registra al personal con nombramiento administrativo que debe tener el plantel (en base al número de grupos por turno), así como con los que cuenta realmente (anexo 5).

## **RELACION DE PERSONAL CON HORAS DE AUXILIAR DOCENTE (AD) Y FORTALECIMIENTO CURRICULAR (FC).**

En él se enlista al personal que cuenta en su horario con dichas horas, ya sean del área académica o tecnológica, iniciando con los profesores de académicas y después con los de tecnológicas (anexo 6).

## **RELACION DE PERSONAL CON LICENCIA O COMISION.**

Relación de personal que estando adscritos a los planteles, no laboran en ellos, por gozar de permiso sindical por tres meses, por un año, por gravidez, etc. (anexo 7).

## **RELACION DE PERSONAL A REUBICAR O DISPONIBILIDAD.**

Listado de personal docente, administrativo y de servicios, que se encuentra fuera de estructura o excedente y que deberá reubicarse en otros planteles para cubrir necesidades (anexo 8).

## **RELACION DE NECESIDADES.**

Se obtiene de la última columna del formato denominado control académico y tecnológico, se desglosan las mismas por asignatura o tecnología, turno y ciclo (secundario o formación tecnológica), las administrativas se obtienen de la columna precisamente denominada necesidades incluida en la plantilla (anexo 9).

## **DISTRIBUCIÓN GENERAL DE HORAS Y OTROS.**

En este formato se registra primero, el número total de horas, después las que están frente a grupo, las directivas, las de auxiliar docente, las de fortalecimiento, servicio médico, orientación, odontología, a disponibilidad, las de DGEF, y otros, la

sumatoria debe coincidir con el numero total registrado inicialmente.. En el mismo formato, se encuentra el espacio para concentrar al personal denominado "otros", los cuales son profesores que tienen cambio de actividad temporal o permanente o acuerdo 754 (anexo10).

## 4. Valoración Crítica de la Actividad Profesional.

En el Sistema educativo en todos los subsistemas, se han implementado una serie de acciones dictadas por órganos internacionales de financiamiento, entre los cuales se encuentran el Banco mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización para el Desarrollo Económico (OCDE) etc., los cuales tienen todo el poder para emitir políticas públicas y por supuesto educativas, en los países subdesarrollados o periféricos, como es nuestro país.

Algunas de las acciones que en política pública han implementado, son: a) las restricciones en el gasto público, ya que debido a la enorme carga de la deuda externa, se han reducido los programas de tipo social y educativo, b) a través de la deshomologación de los salarios, ya que esto significaba un peso económico que el gobierno tenía que debía de aminorar para reducir más el gasto público, por lo que se estableció un programa de estímulos diferenciales en todos los niveles educativos de nuestro país, básicamente en Educación básica se puso en marcha desde 1993, el Programa de Carrera Magisterial, programa que tiene el supuesto objetivo de profesionalizar la labor docente, ya que se toma en cuenta, la antigüedad, los cursos tomados, la preparación profesional y la presentación de un examen que alguna instancia se encarga de elaborarlo, aplicarlo y calificarlo, el problema de fondo es que la antigüedad y preparación profesional no garantiza el que un docente sea más apto que otro por tener un título profesional, sino su "...aptitud general para plantear y analizar problemas ... y principios organizadores que permitan vincular los saberes y darles sentido..."<sup>28</sup>

A partir de la década de los 80's, en el sector educativo, se inició a retomar algunos conceptos provenientes de la iniciativa privada, las cuales fueron la reorganización y la reestructuración de la producción y del trabajo, con los cuales

28. Morín, Edgar. *La cabeza bien puesta. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires, Nueva Visión, 2002, p.23.

se trató de dar respuesta a la crisis económica, introduciendo una serie de ajustes y cierta flexibilidad en cuanto a las actividades a realizar por los empleados o docentes. La primera restauraría los desequilibrios causados por la crisis económica, tratando de solucionar el desempleo, la inflación y déficit público, mientras que la segunda a través de ajustes implementados con los recursos humanos, la cual consiste básicamente en el sector educativo en el "...recorte al financiamiento a los programas de educación pública; contención y reducción del salario de los profesionales de la educación..."<sup>29</sup> la asignación de diversas tareas a un sólo trabajador o docente, tratando de hacer más con menos recursos. Lo anterior trae consigo inestabilidad en el empleo, al implementarse ciertas restricciones en la contratación, lo cual en el sector educativo se refleja en las contrataciones limitadas, que se tienen que renovar cada seis meses, si es que el recurso es necesario, y si no, se da por terminado en algunas ocasiones el contrato laboral, las licencias 43, que son las que cubre un empleado o docente durante un año, al renunciar el titular o morir, la institución las convierte en nombramientos limitados, con los consecuentes riesgos para el trabajador ya enunciados; el ajustar en todos los órdenes al personal, con lo cual quiero decir que ha prevalecido la tendencia a reducir las horas de nombramiento que no están precisamente frente a grupo, sin tomar en cuenta que se haga una actividad técnico-pedagógica de importancia para las escuelas. En este apartado considero es necesario que exista personal que efectúe actividades técnico-pedagógicas complementarias al estar frente a grupo, pero deben estar bien diseñadas y controladas, ya que desgraciadamente sólo se han prestado las mismas para no asistir al plantel, con lo que de cierta manera se justifica en este rubro los ajustes efectuados en las diferentes áreas donde se audita y recluta personal, aunque con un sentido reduccionista al pensar que la única salida para el ahorro económico sea la desaparición de horas, el ajuste de plazas, etc.

Lo anterior se establece oficialmente en el Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006, en el apartado que menciona, que la "...distribución de recursos a las

escuelas está mal asignada, es in equitativa y no responde a las necesidades promedio, por lo que desatiende la diversidad que existe en el Distrito Federal...”<sup>30</sup> lo cual, hablando específicamente en el nivel de secundaria, fue retomado por el área de Estructuras educativas, ya que si bien es cierto que se daba la situación de que habían imperado más los intereses personales, tanto del personal que labora en las escuelas, como de Directivos, etc., y se relegaban las necesidades existentes en los planteles, para prestar ya no digamos un servicio de calidad, sino el tener las condiciones mínimas para prestar el servicio, lográndose de cierta manera el tener más control con los recursos humanos, pero esto no ha sido condición única para lograr la calidad esperada en los planteles.

Además tres tendencias, se han trasladado del ámbito empresarial al educativo, a partir de los 90's: la abstracción, la socialización y la gestión, considero necesario retomar lo anterior, ya que en el sector educativo, reviste características especiales. La primera consiste en la capacidad del trabajador para interpretar y tomar decisiones, la segunda en cuanto a su disposición a trabajar en equipos, interactuar con sus compañeros; finalmente, la tercera es la capacidad que los trabajadores tienen individualmente o en equipo, para organizar y gestionar las condiciones y materiales para desempeñar su trabajo.

Todo lo anterior es consecuencia de las políticas neoliberales, las cuales han impactado tanto en aspectos económicos, como educativos, ya que enfatizan en: 1) producción básica de artículos manufacturados, lo cual en nuestro país, no es lo más indicado, ya que deberíamos consolidar primero nuestra industria interna, lo anterior ha traído consecuencias negativas en la economía del país, 2) el que el estado deje de ser el que financie los sectores sociales, como la educación, salud, seguridad, vivienda, etc., para trasladar la responsabilidad a la sociedad civil, por esto es la situación de estimular la gestión educativa y escolar, por medio de los llamados Proyectos escolares en las escuelas, a través del concepto “Escuelas de

30. SEP Programa de Desarrollo educativo de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F., México, 2001, p.49.

calidad", basados en un enfoque de Gestión estratégica, para que los particulares y padres de familia, se hagan cargo de la educación, lo cual no es conveniente, ya que el Estado debe de seguir teniendo cierto control de dichas instancias, porque los particulares pueden desviarse de los fines educativos, 3) Descentralizar la política social, lo cual significa que los servicios sociales ( educación, salud, vivienda, etc.) ya no estén en manos del Estado, que los diferentes estados, municipios, se encarguen del aspecto financiero, y se evite el desperdicio de recursos, reduciendo el control burocrático sobre éstos, así como sus privilegios. De inicio considero que o anterior es bueno, pero en la forma de implementarlo no, ya que se le quiere dar toda la responsabilidad nuevamente a la comunidad civil, la cual no necesariamente garantiza que se logre la calidad y cantidad en cuanto al servicio que preste, por lo que el Estado debe de seguir teniendo cierto control de la política social.4) aplicación de políticas selectivas, dirigidas a los sectores más pobres, en este rubro el otorgar becas a los estudiantes de los diferentes niveles, préstamos, es una buena acción, pero sería conveniente que fuera de forma mejor controlada en las diferentes Instituciones, para que no se proporcionarse a discrecionalidad, 5) Apoyo al empleo, la Educación básica y la salud preventiva, en este apartado, es en donde han existido el mayor impacto negativo de la política neoliberal, ya que se han como anteriormente describía, disminuido plazas y horas docentes, se contrata a personal en forma interina, casi no existen contrataciones de base, la estrategia de ajuste ha traído consigo mayor desempleo; en cuanto a la Educación básica el primer punto se ha aplicado a ésta, tratando de al utilizar el criterio de flexibilidad que los trabajadores hagan más y las Instituciones también pero con menos recursos, con lo cual se ha visto mermado el servicio en los centros educativos., ya que la globalización económica y cultural es "...un proceso hegemónico que genera cambios radicales en todos los ámbitos y que ha exacerbado la desigualdad económica entre países, regiones e individuos..."<sup>31</sup>.

31. Elizondo, Aurora. *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y Gestión escolar. En Gestión escolar en educación secundaria, vol. 1, Marco político.* México, Paidós, 2002, p.32.

## 5. Conclusiones.

En el Área de Estructuras Educativas, la distribución de los recursos humanos o del personal escolar, implica, el tener los elementos básicos acerca de la Planeación Educativa.

Los elementos de Planeación y específicamente la Planeación Estratégica, son elementos que actualmente se emplea en las Instituciones Educativas, con el objetivo de acceder en un corto tiempo al Programa de Escuelas de Calidad y por tanto en un mediano plazo a tener dentro del subsistema a tener escuelas certificadas como Escuelas de Calidad.

En mi práctica profesional en el área de Estructuras, considero haber tenido inicialmente problemas con mi actividad como Responsable de estructuras de la zona tres, debido a que no poseía los elementos básicos de la Planeación Educativa, ya que ésta no es una disciplina obligatoria en el plan de estudios de la carrera de Pedagogía, por ser una materia optativa, el haberla cursado me hubiera simplificado el manejo eficiente y adecuado del personal escolar, desde el inicio de mis funciones.

Considero que la ventaja de que un profesionista con el perfil de Pedagogía el que realice las funciones inherentes al puesto de Responsable de estructuras de la Zona Tres, se traduce en lo siguiente:

- a) La distribución de los recursos implica el entrevistar a los posibles candidatos a ubicar o reubicar en los diferentes espacios, por lo que el tener elementos básicos de cómo realizar entrevistas, aplicando principios de empatía, consideración positiva en el desarrollo de las mismas, significaron de gran apoyo para el logro del objetivo propuesto; tomando en

cuenta además los intereses y necesidades del personal sujeto a reubicación.

- b) El énfasis desarrollado, para que en la contratación de personal de nuevo ingreso, necesariamente coincidiera el perfil con la actividad a desempeñar por el aspirante, lo cual fue posible debido a los elementos de Orientación educativa que el Pedagogo posee , ya que en la carrera se estudia acerca de la misma, además como profesionista le asigno cierta importancia a los intereses, necesidades, preferencias, competencias, habilidades, que los aspirantes debían poseer, para el desempeño de cierta actividad, consecuentemente en las contrataciones efectuadas, los perfiles de las mismas se apegaban a los requerimientos y necesidades surgidas en los planteles.
  
- c) En cuanto a la aportación como profesional, considero el haber efectuado mi actividad de forma respetuosa, sin perder de vista el logro de la eficiencia, debido a que el trabajo de investigación teórica desarrollado, fundamentó y guió mi actividad profesional, lo cual se reflejó en los resultados ya descritos, con lo cual se han ido alcanzando los objetivos a corto plazo, tendientes a la optimización propuesta a mediano plazo.
  
- d) Como profesionista, tuve la oportunidad en el terreno de los recursos humanos, poder conocer la importancia del control, seguimiento evaluación como componentes inseparables de la planeación.
  
- e) El conocer y aplicar los principios acerca de la Planeación Estratégica, los cuales marcaron un horizonte más prospectivo para la distribución de recursos a los 32 planteles de la Zona Tres de Estructuras.
  
- f) Se logró además el ofrecer mejores opciones al personal en un mediano plazo, al reducir la constante rotación del mismo, logrando así el arraigo y

permanencia del personal en los planteles.

Es importante comentar el hecho de que en la medida de lo posible cada trámite, reubicación o contratación, se efectuó como resultado de acciones planeadas, no necesariamente de decisiones políticas, sino principalmente técnicas.

Con lo anterior no quiero asegurar, que lo político, no incidió en las decisiones tomadas, las hubo, pero fueron en el menor de los casos, y esas decisiones eran tomadas desde el ámbito de la Dirección.

La labor efectuada en la zona, representó un reto personal y profesional, ya que no sólo fue el hecho de poseer elementos de planeación, sino de selección de personal. Aunado a lo anterior, los riesgos de choque existentes con grupos políticos fuertes, los cuales veían afectados sus intereses, con las medidas que se tomaron de distribución equitativa, y austeridad, ya que anteriormente, se ponía a disponibilidad a personal incómodo, se contrataba sin requerirse al personal, los cuales tenían funciones administrativas teniendo nombramiento docente, todo lo anterior respondía a la serie de compromisos que las Administración anterior heredó a la actual y contra lo cual trabajamos y trabajé, aún a pesar de nuestra tranquilidad personal y estabilidad emocional.

Regresando nuevamente al terreno pedagógico, he de decir que, para efectuar la función que llevé a cabo, como Responsable de Estructuras de la Zona Oriente, me ayudó mucho haber trabajado en otras áreas del subsistema y dentro de la misma Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas, ya que adquirí elementos técnicos en cada una de ellas.

El utilizar la metodología de la Planeación Educativa en general y de la Estratégica en particular, como guía orientativa para la distribución adecuada y eficiente de los recursos humanos que laboraba en la Zona Tres Oriente, lo cual se tradujo en establecer anticipadamente las acciones con sus correspondientes actividades a

implementar, para lograr la disminución de horas de auxiliar docente, de excedentes o personal sobrante, el facilitar el cambio permanente o movilidad del personal que así lo solicitara.

Todo lo anterior, se efectuó previo análisis de las situaciones de cada plantel, tomando en cuenta las características en cuanto al número de grupos, alumnos, los intereses creados, etc., en conclusión, se llevó a cabo una anticipación de escenarios con lo cual se tendiera a reducir al máximo el desperdicio de personal, al utilizar a la Planeación como guía orientativa que dirigió nuestras acciones.

Para poder llevar a cabo lo anterior, fue necesario que efectuara un análisis previo de los recursos disponibles en los planteles, vía identificación en los concentrados de: domicilios, número de horas, turnos, preparación, tipo de nombramiento, etc., posteriormente cubrir las necesidades con el personal más idóneo sin afectar intereses del personal, ya que por medio de una entrevista se les ofrecían las opciones, en un proceso de oferta y convencimiento para su adscripción a los planteles.

Lo anterior además ayudó a efectuar el mínimo de contrataciones, pero cuando estas eran necesarias, se efectuaban en función al Catálogo de Perfiles de Desempeño, con el cual me guíé para el análisis del curriculum de los posibles candidatos a contratar, lo cual requería de una habilidad más, en cuanto a la selección de recursos.

Además es importante comentar que las metas propuestas en una Planeación estratégica, se establece para 3 o cinco años, por lo que los resultados logrados, fueron alentadores, para que en un mediano plazo, conseguir las metas establecidas inicialmente.

## 6. Bibliografía.

Ackoff L. R. (2001) *Planificación de la empresa del futuro*. Tr. Esteban Torres Alexander. México. Limusa, 357p.

Avitia Hernández, Antonio. (2001) *vademécum. Secundaria mexicana*. México, Porrúa, 782p.

Delgado C. H. (2001) *Administración estratégica. Un enfoque metodológico*. México-PAC. ,371p.

Díaz Barriga Ángel Compilador. (1995) *Procesos curriculares, institucionales y organizacionales. La investigación educativa en los ochenta, perspectivas para los noventa*. Consejo mexicano de investigación educativa. México, UNAM, 458p.

Enema A. G. y Joan L. R. (2001) *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid, Pirámide, 389p.

Freedman M. y Tregoe B. B. (2004) *Liderazgo estratégico. Arte y disciplina*. Tr. José Carmen Recina Hernández. España Mcgraw Hill-Interamericana, 218p.

Frigeiro, Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramoni. (1999) *Paradigmas de la planificación. Planeación normativa vs. Planeación estratégica*. En Gestión escolar. México, SEP, 220p.

Hernández Villaseñor Dulce María y José Narciso Chávez Hernández (1999) *La utilidad de la Planeación Estratégica en los Programas Emprendedores Universitarios*. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración, México, 108p.

Izquierdo Sánchez, (200) Miguel Ángel. *Sobrevivir a los estímulos: académicos, estrategias y conflictos*. Colección Educación. No. 15 México, UPN, 192p.

Kanri H. (1995) *Administración por directrices. Centro de calidad. Maestría en gestión de Instituciones*. Documento mecanografiado. México, tecnológico de Monterrey, 164p.

Mercado S. (2000) *Administración aplicada. Teoría y práctica*. México. Limusa. 570p.

Mirklos T. y Ma. Elena T. (2003) *Planeación prospectiva*. México. Limusa. 204p.

Morin, Edgar. (2002) *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma, Reformar el pensamiento*. Tr. Paula Mahler. Buenos Aires, Nueva Visión, 143p.

Morrisey L. G. (1996) *Pensamiento estratégico. Planeando con Morrisey*. Tr. Alberto Arenas Monreal. España. Prentice-Hall. Hispanoamericana, 119p.

Peralta, Alemán, Gilberto. (2002) *De la filosofía de calidad al sistema de mejora continua*. México, Panorama, 190p.

Prawda. Juan. (1985) *Teoría y Praxis de la Planeación educativa en México*. México, Porrúa, 380p.

Rodríguez V. J. (2000) *Administración con enfoque estratégico*. México, Trillas. 283p.

Sánchez N. T. (s.a.) *Retrospectiva y enfoques en planeación estratégica*. Documento mecanografiado, México, s/p.

Secretaría de Educación Pública. (s/a.) *Anteproyecto de sistematización de las estructuras educativas*. Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas en el DF, México. (s.p.).

Secretaría de Educación Pública. (1991) *Elementos de trabajo para fundamentar la acreditación numérica de las tecnologías. Propuesta de trabajo*. Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas. México. (s.p.).

Secretaría de educación Pública. (s/a.) *Enfoque estratégico*. Coordinación regional de servicios de educación especial. No.1.México. (s.p.)

Secretaría de Educación Pública. (1995) *La educación tecnológica en la educación secundaria técnica. Educación tecnológica. Material de apoyo curricular. Subsecretaría de investigación tecnológica*. Dirección General de Escuelas secundarias Técnicas. México, 87p.

Secretaría de Educación Pública. (s/a) *La planeación estratégica. Clave en la calidad de los centros escolares a partir de la promoción de la cultura organizacional en los mismos*. Coordinación regional de operación de servicios de educación especial no.1 en el D.F. Zona.1-7, México. (s.p.).

Secretaría de Educación Pública. (2003) *Gestión Escolar en Educación Secundaria, Vol.1, Marco Político*, México, 180p.

Secretaría de Educación Pública. (1997) *Manual de organización de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica*.40p.

Secretaría de Educación Pública. (1981).*Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria*. México.54p.

Secretaría de Educación Pública. (s/a). Plan de Trabajo de la USAER. Dirección de Educación Especial, Crosse No. 2, México, (s/p).

Secretaría de Educación Pública. (2001) *Programa de Desarrollo Institucional*. Dirección General de Educación Secundaria Técnica. Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica. México, 85p.

Secretaría de Educación Pública. (2001) *Programa de Desarrollo Educativo de la Subsecretaría de servicios educativos para el DF*. México. 55p.

Steiner, G. A. (2002) *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Tr. Guillermo Enrique Ureña Gutiérrez. México, CECSA, 366p.

## Fuentes electrónicas.

1. Gutiérrez Olvera, (s /f).La planeación de la Educación Superior. En línea. [http:uasnet.mx/centro\)deptos/anuies/confluencia](http:uasnet.mx/centro)deptos/anuies/confluencia).
2. Secretaria de Educación Pública (2003, septiembre) *Historia de la DGETI*, en línea. [webmaster.a.dgetiux2.sep.gob.mx](http://webmaster.a.dgetiux2.sep.gob.mx).
3. Serguei, Alejandro Martín. (2003, agosto) Planeación estratégica. En línea. <http://www.unamosapuntes.com/>.
4. Venegas Guido, Salvador. (2003, agosto). Planificación estratégica. En línea. Electrónica, Msc., [file:///A://planificación estratégica.htm](file:///A://planificación%20estrat%C3%A9gica.htm).

## **Hemerografía.**

Coombs H.P. (1988) *Que es la Planeación estratégica. Una caracterización inicial. En antología de Planeación Universitaria.* Sergio Martínez R. y Marco A Navarro (comp.). Cuadernos de Planeación Universitaria. México, Anuies, 3ª, época, año 2, agosto.

Secretaría de Educación Pública. *Programa Nacional de Educación.* En revista Dossier, p. 30.

**ANEXOS.**









# ANEXO 5

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICAS  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
SUBDIRECCIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL D.F.  
COORDINACIÓN ZONA ESTRUCTURA EDUCATIVA 2005 - 2006

PERSONAL CON QUE DEBEN CONTAR LOS PLANTELES DE ACUERDO A LA PLANTILLA

E.S.T. N°:

CICLO Y TURNO		GRADO			
		1°	2°	3°	TOTAL
SECUNDARIA TÉCNICA	MAT.				
SECUNDARIA TÉCNICA	VESP.				
FORMACIÓN TECNOLÓGICA	MAT.				
FORMACIÓN TECNOLÓGICA	VESP.				

PERSONAL ADSCRITO POR FUNCIÓN	SEGUN PLANTILLA		EXISTENCIA				NECESIDADES				EXCEDENTES					
	PLAZA		HORAS		PLAZA		HORAS		PLAZA		HORAS		PLAZA		HORAS	
	MAT	VESP	MAT	VESP	MAT	VESP	MAT	VESP	MAT	VESP	MAT	VESP	MAT	VESP	MAT	VESP
DIRECTOR																
SUBDIRECTOR																
COORDINADOR DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS																
COORDINADOR DE ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS																
PREFECTOS																
ORIENTADORES (GABINETE)																
TRABAJADOR SOCIAL																
TÉCNICO BIBLIOTECARIO																
TÉCNICO MEDIO																
ASISTENTE DE ALMACÉN																
AUX. ADMINISTRATIVO (JEFE DE MESA)																
SECRETARÍA DE APOYO (DIRECTOR)																
SECRETARÍA DE APOYO (ADMINISTRATIVO)																
OFICIAL DE MANTENIMIENTO MECÁNICO																
ASISTENTE DE SERVICIOS EN EL PLANTEL																
AUX. DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO																

**PUESTOS A CONSIDERAR Y JUSTIFICAR**

SERVICIO ODONTOLÓGICO																
ENFERMERA ESPECIALIZADA																
CONTROL DE ASISTENCIA																
CONSERJE																
SERVICIO MÉDICO																

**OBSERVACIONES**

FIRMA DE CONFORMIDAD DE: (A) DIRECTOR (A)



ANEXO 7

SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICAS  
 DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
 SUBDIRECCIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL D.F.  
 COORDINACIÓN ZONA ESTRUCTURA EDUCATIVA 2005 - 2008

RELACIÓN DE PERSONAL CON LICENCIA O COMISIÓN

E.S.T. N°:

N° PROG	N° DE REL.	NOMBRE	ASIGNATURA O ACTIVIDAD	HORAS O PLAZA		TIPO DE LICENCIA O COMISIÓN	FECHAS		SUSTITUIDO POR:	N° DE REL.
				ACAD.	ADTO.		INICIO	TERMINO		
1 -										
2 -										
3 -										
4 -										
5 -										
6 -										
7 -										
8 -										
9 -										
10 -										

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FECHA

NOMBRE Y FIRMA DEL (A) DIRECTOR (A)

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICAS  
 DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
 SUBDIRECCIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL D.F.

COORDINACIÓN ZONA ESTRUCTURA EDUCATIVA 2005-2006

RELACIÓN DE PERSONAL QUE DEBERÁ PRESENTARSE PARA SU REUBICACIÓN POR AJUSTE DE ESTRUCTURA

E.S.T. N°: 80

N° PROG	N° DE REL	ANTECEDENTES		CLAVE(S)	HORAS / PLAZA			PARA SER LLENADO POR EL ÁREA DE ESTRUCTURAS	
					ACAD	ADTO	TURNO	EST DE REUBICACIÓN	OFICIOS
		Nombre: Domicilio: Tel part	Preparación Materna- Actividad					ANTECEDENTES DE ESC OF N° _____ OFICIO DE ADSCRIPCIÓN N° _____ FECHA DE RECIBIDO _____	
								ANTECEDENTES DE ESC OF N° _____ OFICIO DE ADSCRIPCIÓN N° _____ FECHA DE RECIBIDO _____	
								ANTECEDENTES DE ESC OF N° _____ OFICIO DE ADSCRIPCIÓN N° _____ FECHA DE RECIBIDO _____	
								ANTECEDENTES DE ESC OF N° _____ OFICIO DE ADSCRIPCIÓN N° _____ FECHA DE RECIBIDO _____	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

FECHA 1 MARZO 05

LIC SAUL HERNANDEZ SANTIAGO

FIRMA DE CONFORMIDAD DEL (A) DIRECTOR (A)



ANEXO 10

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICAS  
 DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
 SUBDIRECCIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL D F

COORDINACIÓN ZONA, ESTRUCTURA EDUCATIVA 2005 - 2006

DISTRIBUCIÓN GENERAL DE HORAS

E.S.T. N°:

TOTAL DE HORAS. D.G.E.S.T.	HORAS FRENTE A GRUPO					S.E.C.				HORAS A JUSTIFICAR								TOTAL GENERAL	HORAS DE D.G.E.F.
	ACAD.	TECNOLÓGICAS			TOTAL	O.VOC.	S.M.	S.O.	TOTAL	DIREC.	L.CIEN.	L.COMP.	A.D.	F.C.	DISP.	OTROS	TOTAL		
		TIT.	AUX.	F.T.															

FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR "OTROS"

NO DE RELACION	NOMBRE	HORAS / PLAZA NOMBRAMIENTO	FUNCIONES	TURNO		OBSERVACIONES
				M	V	

FECHA

NOMBRE Y FIRMA DEL (A) DIRECTOR (A)