

*Manual*

# DIAGNÓSTICO INTEGRAL PARTICIPATIVO

---

CREACIÓN COLECTIVA

DIRECTORES DE LA ZONA ESCOLAR 069-SECTOR 13 / PROYECTO ANIMAH-CONACYT

COORD. MERCEDES CAMPIGLIA



# ÍNDICE

---

## **Introducción**

¿Por qué diagnosticar?	3
------------------------	---

## **Diseño del taller**

Metodología	5
-------------	---

## **Diagnóstico Integral**

### **Ámbitos del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)**

1. Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos	8
2. Prácticas docentes y directivas	9
3. Formación docente	10
4. Avance de los planes y programas educativos	11
5. Participación de la comunidad	13
6. Desempeño de la autoridad escolar	14
7. Infraestructura y equipamiento	15
8. Carga administrativa	16

## **Conclusiones**

Mirarnos como un cuerpo	17
-------------------------	----



# ¿POR QUÉ DIAGNOSTICAR?

El presente manual es resultado de la interacción comunitaria entre directores de la zona escolar 069, sector 13, del estado de Morelos y el equipo de investigadores del proyecto Animah (PRONAI-3003, PRONACE-SALUD Conacyt).

Como respuesta a la convocatoria de la Primaria 17 de abril de 1869 (Alpuyeca), un colectivo de directores e investigadores se reunieron con el propósito de pensar conjuntamente en la utilidad del diagnóstico integral para analizar la situación de sus escuelas y planear actividades, iniciativas y propuestas pedagógicas ancladas a las particularidades de cada comunidad. Las propuestas planteadas en este documento son producto de la reflexión de dicho equipo de trabajo, detonada a partir de una metodología participativa que convocó a analizar críticamente el acto de diagnosticar.

El concepto "diagnóstico" ha estado históricamente relacionado con el ámbito de la medicina, pero diferentes desarrollos teóricos han apostado por desarraigarlo de su concepción primera, distanciándolo de la escena en la que un experto ausculta a un sujeto "sufriente" para determinar la causa de su padecimiento y asignarle una terapia con miras a la cura del mismo.

El diagnóstico no necesariamente es algo que otro ejecuta, sino algo que cada cual puede realizar analizando reflexivamente la situación en la que se encuentra, y no tiene por qué limitarse al ámbito de lo individual puesto que existen sujetos colectivos. De este modo, cuando se realiza un diagnóstico escolar se está analizando la situación de un cuerpo comunitario y no es un agente externo el que diagnostica e indica tratamiento, sino los miembros del propio colectivo que:

- A) Evalúan las condiciones actuales identificando problemas y necesidades
- B) Establecen los factores determinantes de los problemas detectados
- C) Elaboran una respuesta social organizada para abordarlos

Las preguntas imprescindibles a realizar cuando se pretende elaborar un diagnóstico colaborativo son las siguientes:

- **¿A quién diagnosticamos?**: La respuesta nunca puede apuntar al orden individual puesto que lo que se analiza es la situación de un conjunto. En un diagnóstico escolar no se valora el desempeño de los sujetos -se trate de niños, profesores o directivos- se analiza el funcionamiento del conjunto. Se diagnostica un cuerpo comunitario en un ejercicio de reconocimiento dialéctico que lleva de la parte al todo y del todo a la parte; de la comunidad escolar a la comunidad más amplia de la que forma parte.

- **¿Para qué diagnosticamos?:** Frecuentemente el diagnóstico se confunde con la evaluación, lo que conduce a ocultar las problemáticas, partiendo de la premisa de que exhibirlas daría cuenta de fallas en el desempeño: "A veces disfrazamos la realidad, porque nos han vendido la idea de que si mi diagnóstico dice que tengo problemas en algún ámbito entonces implica que yo no estoy haciendo las cosas bien." Diagnosticar no es lo mismo que calificar ni tiene por objeto el señalamiento de responsables para establecer sanciones. El diagnóstico participativo se plantea justamente como alternativa a una cultura de evaluación punitiva. Se orienta a la construcción de propuestas que permitan abordar las problemáticas que la comunidad enfrenta, mediante un análisis reflexivo que permite traer a la luz las problemáticas y trabajar en ellas.

- **¿Quién diagnostica?:** Tradicionalmente el diagnóstico lo realiza la autoridad: institucional, académica, gubernamental... El diagnóstico participativo, sin embargo, lo realiza el propio colectivo, interesado en emprender iniciativas de trabajo conjunto. Se trata de una mirada autoreflexiva, una introspección honesta de la comunidad, que ayuda a organizar el quehacer del conjunto: "El diagnóstico somos nosotras mismas mirándonos a nosotras mismas".

- **¿Cuál sería un estado "saludable"?:** Preguntarse acerca del estado ideal es un ejercicio importante pues traza un horizonte a alcanzar. Por tanto, las estrategias que se diseñen a partir del diagnóstico participativo no solo apuntarán a corregir aquello que "falle", sino a delinear lo que se anhela y construir las vías que permitan alcanzarlo.

Para la realización del ejercicio que se presenta en este manual se trabajó en torno a los ámbitos específicos de diagnóstico propuestos por el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), con el objetivo de convertir lo que frecuentemente es considerado como un requisito administrativo más, en una potente herramienta para la organización de la vida escolar y el fortalecimiento del tejido comunitario.

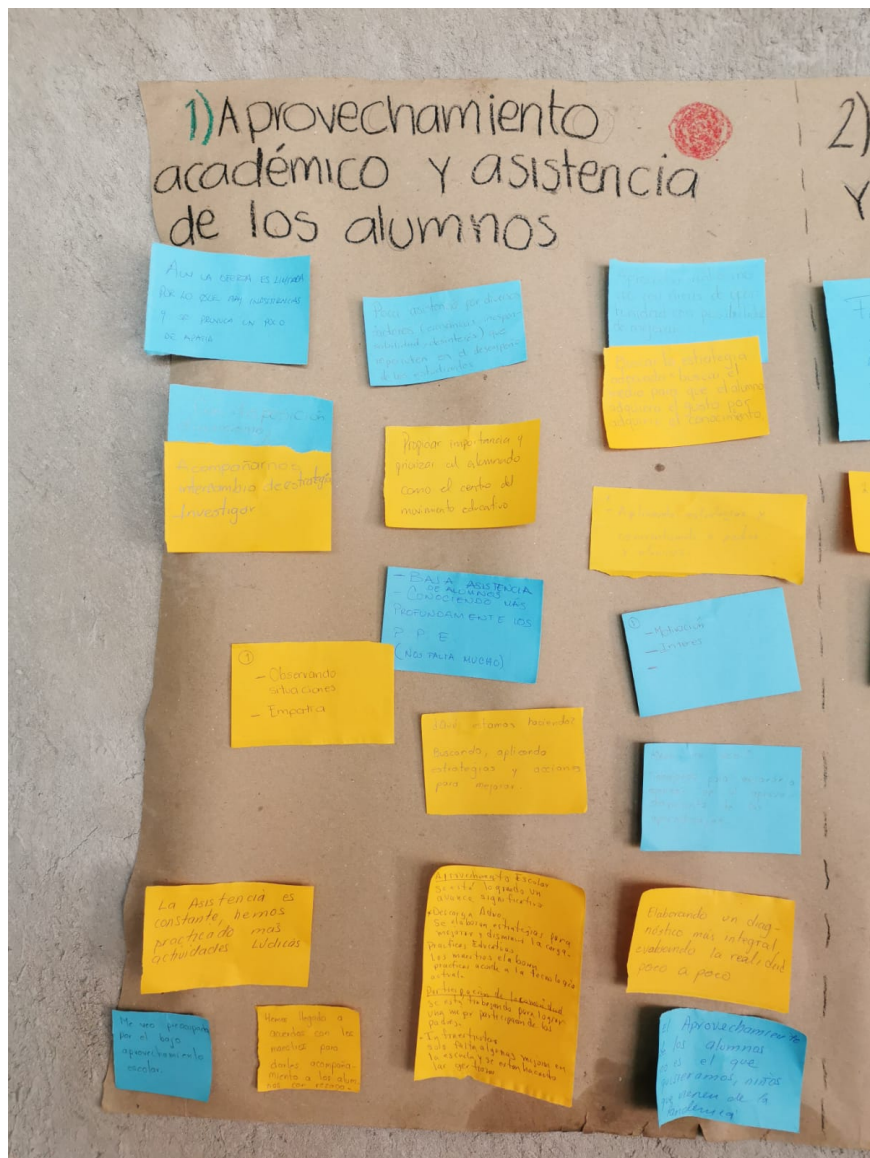
El PEMC propone, a partir de un diagnóstico integral de las condiciones de la escuela, plantear objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a reforzar los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares identificadas de manera priorizada y en tiempos establecidos. Se trata de un instrumento para la acción que con frecuencia se desaprovecha, pues se lo concibe como un mero requisito a cumplir.<sup>1</sup>

Si bien en este taller se decidió trabajar en torno al diagnóstico integral que comprende el PEMC, cada comunidad debe definir los ámbitos que le interesa observar para centrar en ellos la atención durante el ejercicio de diagnóstico participativo que elija emprender.

---

<sup>1</sup> Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica - SEP (2019), "Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua"

# METODOLOGÍA



## Primer momento

Reflexión colectiva en torno al significado de diagnosticar y las particularidades del diagnóstico integral participativo (10 min)

## Segundo momento

Trabajo alrededor de las ocho áreas de diagnóstico propuestas por el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC): Cada miembro del colectivo anotó individualmente su valoración del estado actual de su escuela

(papel azul) y las actividades realizadas por su colectivo en lo referente a cada área durante el ciclo escolar previo (naranja). Los papeles se pegaron en un pliego de Kraft dividido en secciones, lo que permitió recoger de forma organizada las apreciaciones de los miembros del grupo (30 min)

## Tercer momento

Colectivamente se eligió un color de semáforo para cada una de las áreas, lo que permitió jerarquizar las problemáticas y decidir grupalmente cuáles resultaba urgente abordar (10 min)



## Cuarto momento

El grupo se dividió en tres equipos y cada uno de ellos se concentró en el análisis de una de las áreas que fueron etiquetadas con semáforo rojo. Recogiendo las notas elaboradas por sus compañeros, el equipo llevó a cabo un proceso de reflexión para identificar el o los problemas principales del área correspondiente y, empleando la metodología "El árbol de problemas", desplegó el conflicto central (tronco) en causas o determinantes (raíces) y consecuencias (ramas). Este ejercicio permitió desarrollar estrategias que apuntaran a atender las raíces del conflicto (30 min)

## Consideraciones

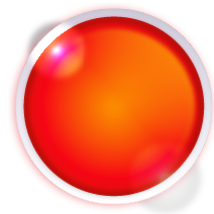
- ❖ La participación no es algo que se produzca mecánicamente. Cuando se convoca a un colectivo a participar resulta necesario diseñar estrategias que inviten a hacerlo. Fomentar la participación de los diferentes miembros del grupo mediante recursos que apunten a recoger los puntos de vista diversos resulta fundamental para que el diagnóstico participativo funcione. El trabajo en equipos pequeños formados aleatoriamente, la introducción de recursos que den lugar a la expresión de opiniones encontradas y la construcción de espacios de confianza en los que se destaque la importancia de todos los puntos de vista, son vías para fomentar la participación.
- ❖ Para que el ejercicio: “El árbol de problemas” funcione es necesario formular los problemas con los que se decida trabajar de manera afirmativa y no en tanto “falta de algo”. Ejemplo: plantear un problema como “falta de dinero” hace parecer que la única solución posible sería acceso al recurso, lo que limita el desarrollo de otras posibilidades de abordaje. Analizar las causas o raíces de un problema como hacer una radiografía del mismo que permite acceder a una mirada profunda y diseñar estrategias asertivas.
- ❖ Para analizar la situación de cada uno de los rubros que se elija diagnosticar es importante considerar tanto la condición actual como las acciones emprendidas para modificarla. Al centrar la atención en las acciones se apela a la capacidad de agencia de los sujetos y su posibilidad de transformar la realidad de la que forman parte, convocando un compromiso activo. Visibiliza no solo los retos, sino también los logros y avances, a la vez que permite diferenciar las condiciones estructurales del fenómeno del quehacer de los grupos y sujetos, contextualizando los alcances y limitaciones de sus iniciativas.
- ❖ Las estrategias que se diseñen en el taller en tanto respuesta social organizada a los problemas identificados deben limitarse a aquello que esté en manos del colectivo implementar. Es importante que se detallen con precisión en cada caso: Objetivos / Acciones concretas / Resultados esperados / Tempos / Responsable / Recursos. El ejercicio de concreción permite a los docentes aterrizar los hallazgos del diagnóstico en acciones concretas que impacten su quehacer educativo cotidiano, adquiriendo un carácter operativo.

**Duración total: 1:30 horas**

Mediante la metodología expuesta se construyó colectivamente la serie de estrategias que conforman el presente manual

[illegible]





# APROVECHAMIENTO ACADÉMICO Y ASISTENCIA DE LOS ALUMNOS

---

La baja asistencia de los estudiantes a clase, que impacta directamente en el aprovechamiento académico, es uno de los problemas más críticos que enfrentan las primarias en el contexto actual. El ausentismo obstaculiza el quehacer docente y dificulta la de suyo difícil tarea de acortar las brechas entre unos alumnos y otros, que se ha visto severamente profundizada a causa del modelo de educación a distancia impuesto por la pandemia. La inasistencia de los estudiantes a la escuela se encuentra directamente relacionada con su bajo rendimiento, mismo que profundiza el histórico problema del rezago y, a la larga, puede derivar incluso en el abandono escolar.

Los directivos suelen atribuir la causa del problema a las “familias disfuncionales”, que carecen de recursos o interés para impulsar el proceso formativo de sus hijos.

## **Acciones realizadas**

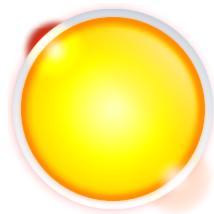
- Integración de actividades lúdicas y/o trabajos de investigación a la pedagogía buscando despertar mayor interés de los alumnos por estudiar y aprender.
- Acompañamiento cercano a alumnos inconstantes, buscando desarrollar una actitud empática con su situación.

## **Propuestas**

Es interesante observar cómo, en este caso, las acciones emprendidas por la escuela suelen apuntar a motivar a los estudiantes a acudir a clases cuando el origen del problema pareciera atribuirse a las familias. Es por ello que las iniciativas orientadas a fortalecer el compromiso de las familias con la educación de los niños, desarrollando alternativas empáticas de acercamiento, parecieran dar mejores resultados:

- Las visitas escolares son un recurso óptimo para establecer contacto directo con la familia. Llevan el quehacer docente más allá de la frontera del plantel, con lo que estrechan los lazos entre comunidad y escuela, a la vez que sensibilizan al profesorado acerca de las condiciones reales de vida de la población a la que atiende.
- La consolidación de redes de apoyo en la comunidad permiten que sean los propios padres y madres de familia los que impulsen a aquellos que enfrentan problemas de constancia, también parecen ser una vía asertiva para abordar el problema del ausentismo.





## PRÁCTICAS DOCENTES Y DIRECTIVAS

.....

Existe la percepción colectiva de que las escuelas necesitan perfeccionar sus prácticas educativas y administrativas. Las comunidades escolares consideran insuficientes las herramientas con las que cuentan para abordar la exigente tarea de educar a los niños y valoran escaso el acompañamiento les brindan las autoridades.

Los equipos quieren avanzar en la construcción de "escuelas felices" para que los niños ejecuten la práctica de aprender y los maestros puedan entregarse a cumplir con la labor central de la enseñanza, pero no necesariamente saben cómo conseguirlo. Es fácil perder el eje del sentido de la tarea que se realiza en la voraginosa carrera que comprende salir de un turno para entrar al siguiente, cumpliendo con montañas de requisitos administrativos y atendiendo día con día la demandante tarea de estar frente a un aula.

### **Acciones realizadas**

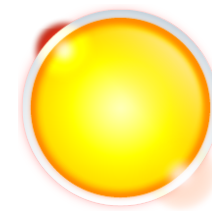
- Motivar a los docentes mediante el ejemplo del quehacer de los directivos.
- Abrir instancias para el intercambio de experiencias al interior de los equipos de trabajo.
- Destinar tiempo a la planeación de prácticas docentes que apunten a garantizar aprendizajes.
- Ensayar propuestas de liderazgo compartido basadas en un principio de horizontalidad.

### **Propuestas**

Para abolir la tentación de caer en la simulación que lleva a que los alumnos pretendan aprender, los maestros pretendan enseñar y los directores pretendan dirigir, hace falta poner en desequilibrio el esquema estandarizado de enseñanza que, desdibujando las singularidades, plantea una suerte de educación "a destajo" en la que se destierra a la humanidad de la escena pedagógica.

Para que las prácticas adquieran sentido, hay que dejar de ejecutarlas mecánicamente e irreflexivamente para contactar con el espíritu que las anima. El actuar rutinario y repetitivo opera una especie de enajenación, que convierte a los actores en meras piezas de un mecanismo orientado a producir determinado resultado. Se requiere una pausa, abrir un espacio que permitan que la humanidad se inserte a la enseñanza, para que los sujetos miren sus tareas con nuevos ojos y las aborden de forma comprometida.

El trabajo colaborativo es la vía idónea para que ello ocurra ya que no solo fortalece la vinculación al interior del equipo y permite enriquecer el quehacer de cada uno de sus miembros mediante la integración de los conocimientos del resto, sino que combaten la "burocratización" que suele regular la vida de las instituciones. Para transformar una práctica no basta con un ejercicio de voluntad, se requieren condiciones de posibilidad y, al introducir espacios de vinculación en las escuelas, se posibilita que las subjetividades emerjan.



## FORMACIÓN DOCENTE

---

Aparentemente las condiciones laborales de la mayoría de los maestros limita el tiempo que tienen disponible para la capacitación, tanto dentro como fuera de la jornada laboral. A la par de ello, una cierta falta de motivación obstaculiza la actualización y la implementación de estrategias novedosas en los salones de clase.

Los cursos de fortalecimiento académico, así como el empleo de metodologías alternas en el aula, requieren de una importante inversión de tiempo y energía. Cuando el quehacer docente se estandariza, el cumplimiento con las responsabilidades cotidianas se simplifica, lo que lleva a que algunos maestros se muestren poco dispuestos a ensayar nuevas estrategias. Resulta necesario motivarles para que logren ir más allá del cumplimiento formal de la gran cantidad de obligaciones laborales que el sistema les impone y se comprometan con la actualización constante que su quehacer requiere.

### **Acciones realizadas**

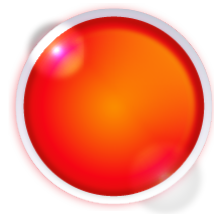
- Investigación de estrategias orientadas a incorporar el disfrute al proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Propuestas**

Para que un re-enamoramiento de la labor de enseñar se genere, no basta con la incorporación de una batería de herramientas al quehacer pedagógico, se requiere re-conectar con el sentido mismo del quehacer del maestro en el aula.

Detenerse y hacer una revisión crítica del propio desempeño no es tarea sencilla, se necesita valentía para reconocer que, aun sin quererlo, la práctica docente pudo haberse desplazado hacia el terreno de la rutina y el deber, renunciando al disfrute que debería estar asociado con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se necesita que maestros, directores, familias y niños cobren conciencia plena acerca de lo que el acto pedagógico en realidad es, una puerta que se abre en el corazón de los estudiantes y les permite transitar desde la realidad que viven hacia la que quisieran habitar.

Y es imprescindible para que ello suceda, que las propuestas formativas trasciendan la formalidad y los recursos técnicos, para profundizar en la esencia, el sentido y la meta de la pedagogía, logrando así un auténtico involucramiento de los profesores con la tarea formativa.



## AVANCE DE LOS PLANES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS

---

Quizá la más importante de las problemáticas identificadas en el ámbito de los planes y programas fue la falta de comprensión de los mismos lo cual, sin lugar a dudas, obstaculiza la aplicación de su contenido y estrategias. En tanto el equipo docente no logre entender el sentido de los nuevos planes y programas, será imposible que consiga avanzar en su implementación.

Cuando no se comprende a cabalidad el espíritu de la propuesta de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) que articuló el rediseño de la pedagogía a nivel nacional, se perciben inconexos los objetivos, procesos, contenidos y mecanismos de evaluación, lo que complejiza la tarea de docencia. Clarificar el viraje de enfoque que dio pie a la iniciativa -cuyos principios son la autogestión, la autonomía de los proyectos escolares y el sentido comunitario- resulta imprescindible para lograr un cambio significativo en el modelo de enseñanza-aprendizaje. La idea misma del PEMC es que las escuelas puedan trabajar con programas escolares que surjan en el colectivo, por el colectivo y para fortalecer el propio colectivo.

Pero entre el profesorado pareciera primar una actitud de desinterés frente a las nuevas propuestas pedagógicas, desprendida probablemente de lo que se percibe como un continuo cambio de las mismas. La desestimación de la importancia de organizar las estrategias de enseñanza en torno a un núcleo rector, ha llevado a la comercialización y compra de planeaciones didácticas. Ello ha conducido al ejercicio de una pedagogía descontextualizada que dificulta la transmisión a los estudiantes de los conocimientos fundamentales, lo que deriva en la frustración de los maestros y los niños.

### **Acciones realizadas**

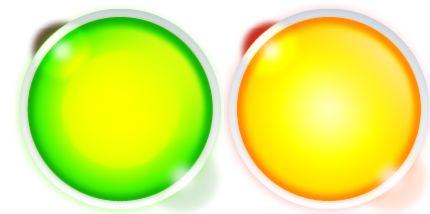
- Leer el nuevo plan y programas (imprimirlos ayudaría a que tuvieran acceso a ellos los profesores que no se encuentran familiarizados con las herramientas digitales).
- Buscar información para familiarizarse con la propuesta y comprenderla de mejor manera.
- Seleccionar solo los aprendizajes fundamentales a transmitir, ya que se percibe difícil cubrir todos los conocimientos que los programas de estudio abarcan.
- Implementar estrategias innovadoras para lograr un mejor aprendizaje.

## **Propuestas**

La tarea de entender e integrar los nuevos planes y programas pareciera abordarse de forma individual cuando se trata de un tema que concierne al colectivo asimilar. Crear foros y talleres para la discusión de la nueva propuesta, de los principios en torno a los que se articula, así como los beneficios y dificultades asociados con su implementación, es un buen modo de asumir el reto colectivamente, buscando llevar a cabo una apropiación crítica de la iniciativa que permita ponerla a prueba en el aula.

La volatilidad estructural ha llevado a las autoridades tomar poco en cuenta a las comunidades escolares al elaborar los planes y programas, evadiendo la responsabilidad de involucrarlas en los cambios que se emprenden en el modelo educativo. Eso ha hecho que los maestros se sientan por completo ajenos a las iniciativas de transformación del sistema y, como consecuencia, elijan mantenerse al margen. Plantear estrategias de participación que promovieran un intercambio vivo entre autoridades y docentes, podría ayudar a atender la raíz de este problema.





## PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

---

Pese a que se identifica que una parte de la comunidad es apática y que, en algunos casos, hace falta involucrar más activamente a los padres y madres de familia con la escuela, también se reconoce que existe mayormente una buena relación con la comunidad, que colabora de diferentes maneras en la vida escolar. Las familias no solo acuden a juntas y festivales, sino que participan en faenas cuando la escuela los convoca y apoyan económicamente el proyecto.

Las escuelas saludables sostienen un estrecho vínculo con la comunidad pues están conscientes de que su tarea de educar solo será posible en alianza con ella.

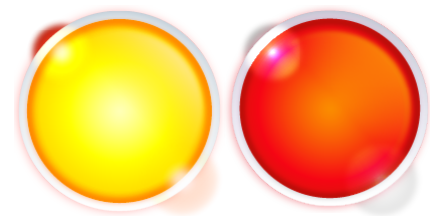
### **Acciones realizadas**

- Actividades que permiten el acercamiento para fortalecer las relaciones de confianza entre familiares, directivos y maestros: reuniones, programas culturales, actividades compartidas...

### **Propuestas**

La alianza entre docentes y familia resulta imprescindible para asumir la correspondencia y corresponsabilidad que comprende la tarea de educar. Para construir relaciones de solidaridad y confianza, no se puede partir de la premisa de que es legítimo convocar a la comunidad solo cuando se requiere de su apoyo. Al integrar a las familias en la vida escolar, invitándolas a participar de juntas, asambleas, presentaciones, convivios... es más factible que se cuente con su respaldo cuando éste haga falta.

La participación solo se consigue mediante el involucramiento, de forma que llamar a la comunidad a participar activamente del proceso de formación de los niños mediante instancias de intercambio y diálogo cotidiano, es la vía para ir estrechando los lazos entre familias, niños, maestros y directivos.



## DESEMPEÑO DE LA AUTORIDAD ESCOLAR

---

La autoridad se percibe, en principio, como una entidad externa a la escuela. Los directores no se reconocen a sí mismos como autoridad porque existe una tendencia colectiva a responsabilizar a “las autoridades”, en tanto ente abstracto y “todopoderoso”, del mal funcionamiento de la vida en cualquiera de sus aspectos. Las autoridades son corruptas, ineficientes, sordas a las necesidades de los sujetos... y a causa de ellas los simples mortales padecen.

La autoridad pareciera ejercer una labor fiscalizadora, más que de acompañamiento, de la tarea pedagógica y como respuesta se la “fiscaliza” también a ella, identificando un sinfín de fallas en su desempeño. Un extenso pliego petitorio se despliega entonces: Se pide a las autoridades que fortalezcan la autonomía de gestión de las escuelas, que les brinden acompañamiento pedagógico, que simplifiquen la carga administrativa, propicien proyectos colaborativos y desarrollen mayor empatía hacia los maestros, que hagan operar el Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica (SAEE)...

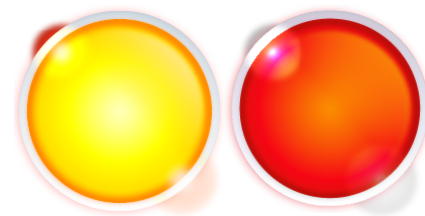
### **Acciones realizadas**

- Proporcionar herramientas de trabajo.
- Empezar iniciativas que apuntan a promover una actitud colaborativa en el equipo.

### **Propuestas**

Habiendo una actitud tan crítica ante la autoridad, no resulta sencillo hacer un auto análisis de la función de autoridad que desempeñan diferentes miembros del colectivo, empezando por quien ocupa el cargo de director del mismo. La actitud más popular frente a las autoridades suele ser el linchamiento, por lo que se tiende a desconocer la autoridad que comprende el cargo directivo: “Las mismas autoridades nos han hecho sentir que nosotros los directores no somos autoridad”.

Un análisis crítico de este hecho posibilita un cambio de posicionamiento que conduce a suspender los juicios lapidantes sobre los demás para asumir la parte de responsabilidad que a cada cual le corresponde. Al pensarse como autoridades en su comunidad, los directores asumen una actitud analítica de la complejidad que comprende la posición de bisagra que ocupan y que los obliga a articular las exigencias administrativas con el quehacer escolar. Entender esto resulta central para ensayar estrategias nuevas que apuesten por el diálogo y la horizontalidad como vías para asumir colectivamente la conducción del proyecto.



## INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

---

En lo que se refiere a la infraestructura de las escuelas, carencias tales como la falta de rampas, barandales, andadores, sanitarios disfuncionales o fallas en el acceso a agua potable, interfieren con la operación cotidiana. Existe preocupación de algunos directores por proyectos que han quedado inconclusos debido a causas diversas.

En cuanto al equipamiento, por su parte, se percibe un avance en lo que se refiere a los equipos de cómputo, provistos recientemente en algunos de los planteles. El acceso de los niños a la tecnología es valorado mayoritariamente pues se aprecia como un avance en la vía de reducir las brechas sociales que separan a aquellos que viven en las grandes ciudades de los que se encuentran en comunidades más pequeñas y aisladas.

### **Acciones realizadas**

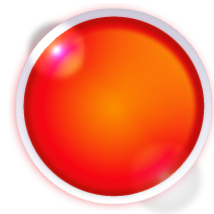
- Solicitudes y gestiones colectivas (con familiares y maestros) para cubrir las necesidades de infraestructura y equipamiento de la escuela.

### **Propuestas**

La infraestructura y el equipamiento parecieran resultar generalmente insuficientes. Resulta complejo acceder a los servicios y materiales que se consideran necesarios para un correcto funcionamiento, de forma que la labor de gestión de recursos es incesante.

Dado el enorme esfuerzo que comprende la tarea, cada uno de los avances gracias al esfuerzo comunitario, produce enorme orgullo y satisfacción en el colectivo. La gratificación desprendida de la meta alcanzada, alienta al colectivo a emprender nuevos retos por lo que, destacar los logros resulta imprescindible para motivar a la comunidad a continuar adelante.

Fijar metas alcanzables alineadas con el espíritu del proyecto, celebrar colectivamente al haberlas alcanzado e integrar a la pedagogía cada palmo de lo obtenido es importante. También lo es hacerse de conocimientos acerca de estrategias y recursos para eficientar las labores de gestión, ya sea a través de la consulta a especialistas en la materia o mediante el intercambio de experiencias entre los propios colectivos.



## CARGA ADMINISTRATIVA

---

La carga administrativa, que ha ido haciéndose cada vez más pesada en las escuelas, resta tiempo y energía para dedicar a los procesos pedagógicos. La tendencia mundial a supervisar la calidad de los procedimientos y establecer indicadores que permitan medir el desempeño de los trabajadores, ha llenado el quehacer de las instituciones de requisitos administrativos.

La queja ante la enorme cantidad de tiempo y esfuerzo que se destina a absorber la carga administrativa es una constante que produce inconformidad generalizada. Como se perciben ociosas y descontextualizadas gran parte de las exigencias del rubro, se genera una actitud de rechazo y enojo que conduce al fastidio ante casi cualquier requerimiento.

Este problema histórico en la cultura escolar se atribuye a la falta de empatía y planeación por parte de las autoridades. La sobrecarga de procesos burocráticos desgasta al personal, interfiere con la tarea central de la enseñanza y cultiva un sentimiento de frustración, agotamiento, estrés e impotencia en los equipos de trabajo.

### **Acciones realizadas**

- Apoyarse en los compañeros para evitar que la carga administrativa recaiga en una sola persona.
- Aprender a organizar la documentación, identificar los temas prioritarios y desechar los requerimientos que se consideran inútiles.
- Elaborar formatos para integrar la información de los docentes que permita atender las solicitudes de la supervisión sin interrumpir la labor de enseñanza.

### **Propuestas**

Formar personal para que apoye en el trabajo administrativo o elaborar matrices de datos puede ayudar a atender las exigencias de forma más eficiente, distribuyendo la carga, pero no ataca la raíz del problema. El exceso de carga pareciera tener origen en la falta comunicación entre quienes diseñan las políticas públicas y quienes se encargan de implementarlas.

La apertura de vías reales de diálogo, en las que se establezcan intercambios horizontales y se planeen estrategias conjuntas entre administrativos y docentes, es la manera de arrancar de raíz este problema que, como tantos otros, enfrentan las escuelas a causa de la fractura histórica entre comunidad y autoridad que poco a poco habrá que subsanar.





## *Conclusiones*

# MIRARNOS COMO UN CUERPO

---

La comunidad no es un ente homogéneo; puntos de vista diversos e incluso contrapuestos convergen en el día a día de los colectivos. Esto no debería ser concebido como un problema, sino como una riqueza. Cuando se aspira a llevar a cabo un diagnóstico colaborativo, lejos de aplanar las diferencias, imponiendo la opinión de la mayoría, se debería aspirar a generar propuestas que retomen todas las voces.

La participación es la vía que permite visibilizar la heterogeneidad de los miembros de una comunidad, de manera que abrir paso a que la diversidad se manifieste, permite acceder a una mirada más amplia de los fenómenos para construir alternativas de abordaje que tengan mayor profundidad y riqueza. El diagnóstico es una herramienta en la que se gestan opiniones, es decir, se abren un espacio para la reflexión y la discusión.

El trabajo colaborativo gesta un involucramiento activo de los sujetos, que se comprometen con la identificación y atención de los problemas que aquejan a su comunidad. Será solo cuando cada una de las partes se vea a sí misma como célula de un cuerpo, que asuma como propio el cuidado del organismo vivo que conforma en su encuentro con los demás.