

## La planeación democrática-dialógica. Estrategia para el desarrollo del ISCEEM

---

### *Democratic-dialogical planning. Strategy for the development of ISCEEM*

**José Blas Mejía Mata**

ISCEEM, México

jose.mejia@isceem.edu.mx

recibido: 10 de enero de 2023 | aceptado: 10 de febrero de 2023

#### ABSTRACT

In this paper, democratic planning is presented as an academic-administrative proposal, together with dialogic planning, to develop the substantive and adjective functions of the Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México (ISCEEM). Methodologically, it retrieves, consults, and analyzes the recorded narratives in personal notebooks, memorandums and proceedings of various work meetings in the period from 2010 to 2020. Theoretically, it is based on democratic-dialogical planning. Its objective is to constitute a proposal to develop its mission, with equity, tolerance, respect for people and their labor rights, attending to the diverse voices and arguments of its community. The above is the product of empirical and conceptual reflection of the experiences of the academic-administrative life of the Institute, emphasizing that collegiality, debate, and argument that are the supports of institutional democratic life.

**Keywords:** Democracy, Dialogic, Democratic Planning, Learning Communities.

#### RESUMEN

En este artículo se presenta la planeación democrática como propuesta académico-administrativa, juntamente con la planeación dialógica, para desarrollar las funciones sustantivas y adjetivas del Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México (ISCEEM). Metodológicamente recupera, consulta y analiza las narrativas registradas en los cuadernos de notas personales, minutas y actas de las diversas reuniones de trabajo en las que se participó, en el periodo de 2010 a 2020. Teóricamente, está basado en la planeación democrática-dialógica; su objetivo es constituir una propuesta para desarrollar su misión con equidad, tolerancia, respeto a las personas y a sus derechos laborales, atendiendo las diversas voces y argumentos de su comunidad. Lo expuesto, es producto de la reflexión empírica y conceptual de las experiencias de la vida académico-administrativa del Instituto; se enfatiza que la colegialidad, el debate y el argumento representan el sustento de la vida democrática institucional.

**Palabras clave:** democracia, dialógica, planeación democrática, comunidades de aprendizaje.

## INTRODUCCIÓN

Como en todos los tiempos y épocas de la humanidad, las dinámicas sociales del momento impactan los distintos escenarios, entre ellos los educativos.

El Instituto Superior de Ciencias de la Educación, en lo sucesivo ISCEEM,<sup>1</sup> no es ajeno a esta dinámica, puesto que exige que la Comunidad del Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México, CISCEEMITA<sup>2</sup> asuma nuevas relaciones inter e intrainstitucionales que fortalezcan sus funciones académicas y administrativas, con capacidad de actuar y tomar decisiones de manera pronta, a fin de dar respuesta a las exigencias de la sociedad globalizada; asimismo, gestar y propiciar procesos educativos afines a las sinergias institucional y social. Cada uno de los ISCEEMITAS,<sup>3</sup> deberá asumir responsabilidades para obtener resultados exitosos, tendientes a evaluar, proyectar, diseñar y difundir sistemáticamente las actividades del instituto.

Para lograr estas relaciones inter e intrainstitucionales, en el presente artículo, se plantea como propuesta de trabajo en el ISCEEM, sede y divisiones académicas, la planeación democrática-dialógica. El propósito consiste en desarrollar las funciones sustantivas y adjetivas del Instituto, mediante las acciones colegiadas de sus integrantes a fin de impactar favorablemente en sus actividades y en los distintos niveles del subsistema educativo mexiquense.

Es necesario señalar que este artículo es producto principalmente de la experiencia que me ha dado el participar, en la última década, en distintos eventos académicos realizados en el Instituto, entre ellos, reuniones del Comité Académico de Doctorado, así como en Campo de Conocimiento, Línea de Investigación; seminarios de maestría y doctorado y coloquios. Tales procesos fueron registrados en mi cuaderno de apuntes y en las distintas relatorías y comentarios expresados por los participantes, lo que me motivó a escribir este artículo, que no es producto de alguna investigación sistemática, ni de la exposición de los contrastes entre diversos tipos de planeación realizadas de una administración con otra u otras.

La intención es, como se mencionó líneas arriba, proponer la planeación democrática-dialógica, como una posibilidad bonancible para desarrollar las funciones sustantivas y adjetivas del Instituto. El análisis se estructura en cuatro apartados: recolocando la primera piedra, planeación educativa, planeación democrática, planeación dialógica y las conclusiones. Veamos brevemente cada uno de estos aspectos.

**Recolocando la primera piedra.** La dinámica socioeducativa exige del Instituto, el retorno a los postulados que se establecen en su acuerdo de creación, y la permanente innovación de las funciones sustantivas y adjetivas; al mismo tiempo, demanda que, tanto directivos como docentes investigadores vayan más allá de la gestoría y del trabajo dentro de las cuatro paredes. Exige, desarrollar sus funciones con democracia, diálogo, equidad, calidad, manejo de recursos, rendición de cuentas y colaboración para generar mejores resultados, y con ello, brindar excelentes servicios.

**Planeación educativa.** La administración debe considerarse educativa y particularmente académica e institucional de manera que facilite el desarrollo de las funciones sustantivas, en estrecha correspondencia con las funciones adjetivas. La obtención de resultados está orientada hacia la detección de un problema o problemas; así como en la prevención de necesidades y la atención que se derive. El propósito que se tiene al diseñarlas es dar un giro a las actividades que hasta el momento se han venido realizando; por lo que, planear colegiadamente es importante, dado que resulta un ejercicio por el que se ha de pasar por ciertos dilemas en tanto que resulta ser un proceso complejo con múltiples aristas.

**Planeación dialógica.** Es la correspondencia del pensamiento con la palabra y con la expresión de los conocimientos entre las personas mediante el diálogo argumentado e incluso con uno mismo; mediante este ejercicio de autorreflexión se activa la comunicación.

**Planeación democrática.** En el ámbito educativo, se considera el hacer desde el qué, cómo, para qué, con qué, con quién y cuándo se desarrolla lo planeado. Se realiza de manera organizada, relacional y coordinada por el director, quien dirige, organiza, evalúa, controla y toma decisiones en favor de la institución. Es mediante la colaboración, colegialidad, asesoría, equidad, respeto entre y para sus integrantes que se llega a acuerdos con los diferentes coordinadores en las funciones adjetivas y sustantivas; asimismo, en las áreas y con los representantes de los distintos grupos y cuerpos académicos. Se establecen fines, propósitos y objetivos delimitados

democráticamente para su cumplimiento a corto, mediano y largo plazo. La planeación para ser considerada democrática deberá desarrollarse dialógicamente, con la participación ético profesional de todas y cada una de las personas que integran la comunidad del Instituto.

En atención a lo expuesto, en el siguiente apartado se muestran y plantean algunas de las varias estrategias de la planeación democrática, a partir de la revisión, análisis e interpretación de distintas fuentes de consulta. Asimismo, se muestra la posibilidad de planeación que permita atender y elevar el desarrollo del ISCEEM en todas y cada una de sus tareas académico-administrativas.

## DESARROLLO

### *RECOLOCANDO LA PRIMERA PIEDRA*

Recolocar la primera piedra hace referencia al acuerdo de creación del Instituto. Así que, es importante retomarlo para diseñar un plan institucional democrático, dialógico, colegiado, incluyente, con la participación de toda la CISCEEMITA, superando la planeación en *petit comité*.

Este carácter democrático, dialógico, incluyente e innovador, es en esencia el que ahora se propone. El retorno a la primera piedra nos muestra la ruptura con lo cotidianamente hecho hasta el momento, es un *golpe de timón*, con impacto dentro y fuera del Instituto, atendiendo de forma diferenciada los diversos sectores sociales que son el motivo de su existencia como institución de posgrado, y que, permanentemente requiere de una práctica sincera, empática, disruptiva de la violencia simbólica que se ha venido sedimentando en distintos aspectos de la vida institucional; se requiere hacer propios los deseos y las necesidades de progreso de los otros, a través de intervenciones que impacten, fortalezcan, sostengan, sustenten y brinden confianza a la comunidad isceemita, y con esta base, se atienda a las personas de los diversos contextos socioeducativos que son los destinatarios de la misión del Instituto como institución de posgrado.

El Instituto desde su creación mantiene una trayectoria educativa más allá de la formación enciclopédica. El análisis de los distintos textos es motivo de estudio en cada uno de los seminarios básicos, por campo de conocimiento y de las distintas actividades de la difusión y extensión del conocimiento al interior y exterior de sus instalaciones de la Sede Toluca y de sus Divisiones Académicas de Ecatepec, Chalco, Tejupilco y Nextlalpan. El ISCEEM es parte de la historia mexiquense, nacional e incluso internacional; ya que, ha hecho suyas las necesidades de formación del magisterio, mediante trayectos educativos relevantes; también, ha sido generoso en compartir y generar conocimientos y aprendizajes para transformar realidades socioeducativas. Tiene presente el compromiso del servicio educativo, sin distinciones deliberadas, desde la universalidad inclusiva.

Estos son algunos de sus referentes, su basamento, *su piedra angular*. Es parte de la historia, como una comunidad abierta y plural que se nutre de ideas y reflexiones; que se desarrolla y crece con argumentos, planteamientos y con el debate sustentado; con orientación ético-profesional de la diversidad, de la diferencia en el pensamiento, en el conocimiento y en la forma de mirar el mundo. El Instituto basa su actuar en el respeto y reconocimiento de las obligaciones y derechos laborales de su comunidad, haciendo valiosa cada una de sus actividades.

Son dignas todas las acciones académicas que realiza en beneficio de la educación y de los estudiantes; cada una está dirigida a atender la problemática que se presenta en las distintas comunidades socioeducativas del Estado de México y del país. Es mediante el ejercicio dialógico, la planeación democrática, horizontal, consensuada, el respeto a los derechos y obligaciones laborales que se lleva a cabo la aplicación, la continuidad y el desarrollo de tales prácticas. Desde su fundación, se ha planteado la necesidad de alejarse de la improvisación, así como de prácticas impositivas y autocráticas.

El ISCEEM como institución de posgrado *enfoca su misión* con precisión, en todo momento. En su quehacer educativo resuelve atender lo importante, más allá de lo urgente, contemplando las políticas educativas nacionales, estatales y locales, tal como se procedió a partir del lunes 16

de marzo de 2020, fecha en la cual el Instituto, al igual que las demás instituciones del país, en sus diferentes niveles educativos, se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas a las actividades presenciales ante la amenaza letal del virus Covid19. Ante dicho suceso el Instituto continuó con sus procesos educativos en la modalidad virtual, demandando a su comunidad, de manera extraordinaria el uso de diferentes plataformas virtuales para brindar la enseñanza generara aprendizajes y su aplicación en los distintos contextos educativos. Esta nueva modalidad de enseñanza representó para la institución un cambio que asumió con profesionalismo a fin de atender con presteza las necesidades académicas y administrativas tanto de sus usuarios como de sí misma. A pesar del impacto social que representó el Covid19, como factor epidemiológico coyuntural; el instituto se encaminó en todo momento hacia el desarrollo estructural, a fin de atender los momentos emergentes; ya que de no ser así corría el riesgo de soslayar y/o distorsionar la esencia de su quehacer educativo y de sus objetivos fundantes.

En este sentido, se impone la necesidad de *planear democráticamente* las acciones que se han de realizar; y con ello, evitar balcanizar las actividades de las comisiones, la planeación inconexa y aislada entre las funciones adjetivas y sustantivas, las aventuras y los activismos diversos. Lo importante es potenciar la imaginación, la creatividad, el impulso profesional y responsable de su desarrollo como institución de posgrado; para lograr este cometido, es preciso que se establezca una planeación de *largas miras* democrática, responsable y dialógicamente; es decir, una planeación educativa que vaya más allá de la inmediatez.

## PLANEACIÓN EDUCATIVA

Como parte del sistema socioeducativo, el Instituto en sus diversos procesos académico-administrativos entreteje diferencias, contradicciones, disensos y consensos entre las personas que integran su comunidad; por lo que resulta ineludible contar con una planeación congruente con las exigencias sociales actuales y las venideras, que cada vez son más y en constante cambio. La planeación, entonces, es la posibilidad de anticiparse a situaciones adversas en la vida académico-administrativa del Instituto, a fin de proyectar su quehacer educativo con calidad.

La planeación de la educación contemporánea en México surge en los años posteriores a la instauración de la Carta magna de 1917, con el artículo 3°. A partir de 1921, con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Estado absorbe el quehacer educativo y empieza a crear organismos para atender esta función, tales como la Escuela Normal de Maestros, el Departamento de Enseñanza Tecnológica de la SEP, la Educación Normal Técnica Industrial y, también, se le concede la autonomía a la Universidad Nacional. De 1930 a 1940, con el establecimiento de la primera Ley sobre Planeación General de la República, se da inicio a la formulación de planes sexenales orientados al crecimiento del país, marcando así el rumbo de la educación nacional. Con el llamado Plan Sexenal del Gobierno Mexicano se incrementa el porcentaje presupuestario de la educación, se instrumenta la educación socialista basada en los postulados y orientaciones de la Revolución Mexicana y se desarrolla la enseñanza técnica (SEP, 2009: 5).

Por lo común, se ha visto la planeación educativa desde una perspectiva mensurable, cuantificando resultados, insumos, productos y midiendo eficacia y eficiencia del quehacer de los docentes y de la vida institucional.

Sin embargo, esto no es suficiente, la educación de calidad requiere que se conciba a la planeación de otra manera. Es necesario, además, y de manera prioritaria, que [el instituto logre] cabalmente los objetivos formativos que tiene propuestos. Para ello, es indispensable que la planeación se proponga eliminar deficiencias y contribuya con alternativas de solución e innovación desde el punto de vista cualitativo (SEP, 2009: 7).

En este sentido, es necesario fortalecer y/o desarrollar un sistema de planeación tendiente a elevar la calidad de los procesos educativos, mediante la puesta en escena de los diversos recursos conceptuales, metodológicos, técnicos y materiales, estableciendo metas, prioridades y estrategias que estén en concordancia con el Acuerdo del Ejecutivo del Estado por el que se Crea el Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México, con fecha, 14 de diciembre de 1979, el cual plantea en su Tercer Considerando: “atender la docencia, la administración y la investigación en sus diferentes aspectos” (ISCEEM, 1979: 5).

Este Considerando, al igual que los otros tres signados en el Acuerdo, reconoce al Instituto, como una Institución Pedagógica que centra sus actividades en dos objetivos principales:

- Atender las demandas de formación, actualización y profesionalización del magisterio de la entidad, así como;
- Fomentar y desarrollar investigación educativa, para la formación de docentes, administradores e investigadores educativos.

Al planear y evaluar las acciones del Instituto en concordancia con las políticas establecidas en los programas sectoriales, se promueve un sistema integral en cada una de sus coordinaciones y áreas, las que democrática y dialógicamente diseñen sus proyectos de trabajo, considerando su relación con las demás coordinaciones y áreas del instituto. Es menester de los directivos, los responsables de las funciones sustantivas y adjetivas, los docentes investigadores y todos los integrantes de la Sede y Divisiones Académicas tener cabal conocimiento de lo planeado en cada uno de estos espacios; y, de ser necesario, plantear sugerencias y, sobre todo, replantear sus propias planificaciones, a fin de establecer prospectivas que superen la inmediatez para tener un futuro exitoso. Tales aspectos tendrán el sustento y argumentos sólidos al derivarse de los resultados de investigaciones educativas realizadas documentalmente y, sobre todo, con datos levantados en el campo; dando así, vida y voz a la comunidad isceemita.

Realizar actividades institucionales educativas, sin planificar, es similar a caminar sin rumbo fijo, es como tirarse a la mar para dejar que el vaivén de las olas te *arrastre* a cualquier lugar. Planear es elegir, fijar alternativas, tener presente que los procesos académicos y administrativos son complejos, saturados de conjeturas, incertidumbres y de diversos problemas, destacando los económicos, de salud, emocionales, formación y materiales.

Cada una de estas dificultades precisa el planteamiento de objetivos viables, alcanzables; para ello resulta imperativo anticipar contingencias, reconocer que, al ser una institución educativa de posgrado no es infalible, monolítica y unidireccional; sino que, requiere atrevimiento, observación racional, pensamiento examinador y creativo; en el ámbito educativo es sinónimo de calidad en las actividades por realizar, ya que asegura el éxito en cada una de las acciones que se emprendan. Por lo tanto, diseñar colegiadamente el Plan de Desarrollo Institucional, se constituye en un sistema democrático con acciones, estrategias, propósitos y objetivos para anticipar y atender diversas problemáticas socioeducativas.

## PLANEACIÓN DIALÓGICA

La misión conferida al Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México es innovadora, subraya la importancia de:

Formar amplia y sólidamente profesionales en el campo de las ciencias de la educación, que posean los elementos necesarios para el ejercicio de la investigación y la capacidad de transformar las prácticas educativas, en especial las del magisterio; a la vez, desarrollar investigación educativa que incida en la solución de problemas del sistema educativo estatal, que aporte al conocimiento educativo; y, dada su trascendencia, se difunda a través de diferentes medios y ámbitos (ISCEEM, s/f)

En cuanto a lo que respecta a la misión, se plantea como propósito fundante de su quehacer, el desarrollo de todas y cada una de sus actividades en torno de las ciencias de la educación, a fin de transformar las prácticas educativas del magisterio y atender problemas mediante el uso de la investigación y difusión del conocimiento, elementos que diferencian y dan significado al Instituto. Para alcanzar estos propósitos, se requiere de apoyos materiales, financieros, sobre todo, del acompañamiento fraterno y profesional de los directivos hacia la comunidad CISCEEMITA, así como su participación en los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus diversos programas y eventos académicos. Es preciso distanciarse de prácticas de violencia simbólica, de autoritarismo, banalidad, petulancia, soberbia y discriminación académica, puesto que *frenan el desarrollo* de la vida educativa del Instituto. Para el diseño del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) se tendrá que considerar el trabajo dialógico, mediate la reflexión, la participación y la aportación de toda la comunidad del Instituto, contraponiéndose a la noción autocrática, y

sosteniendo que es mediante la racionalidad crítica y dialógica como se gestan proyectos y acciones institucionales trascendentes.

el [...] paradigma dialógico ciencia/arte constituye un imperativo epistemológico. Su propósito es gestar una racionalidad compleja y transdisciplinaria que permita dilucidar nuestra realidad fenoménica mediante formas alternativas de pensamiento, opuestas al paradigma unidisciplinario de parcelación del conocimiento accionada mediante los principios de reducción y disyunción que generan una visión antinómica del mundo. [...] En este sentido, el paradigma de la complejidad constituye una ruptura con el concepto de paradigma tradicional que enarbola la racionalidad occidental, comandada por el principio de disyunción antinómica y su lógica disociativa de los contrarios, la que privilegia o manipula la realidad dependiendo del orden legitimador del paradigma en cuestión.

Ante la lógica antinómica dominante, Morin postula la noción paradigmática de implicación/disyunción/conjunción que involucra la interdependencia de los opuestos. Por tanto, la complejidad promueve el pensamiento dialógico convergente/divergente que, lejos de eliminar, disociar, excluir o reducir, integra la asociación/antagonismo de los opuestos. Esta lógica se rige por el principio dialógico cuyos términos obedecen a la dinámica antagónica/complementaria/concurrente que los hace depender mutuamente. A diferencia del pensamiento dicotómico, el ejercicio del pensamiento complejo implica una forma de racionalidad inclusiva, no excluyente que, en vez de eliminar la simplicidad, la integra (Barbosa, 2018: 138)

La participación de la comunidad es determinante para desarrollar todas y cada una de las actividades del Instituto. El PDI se constituye en una estrategia de trabajo organizada con objetivos, actividades, formación, cultura y compromisos de cada uno de los isceemitas con el desarrollo del ISCEEM. En el diseño del PDI, se tendrá presente la invitación y colaboración de diversas instancias de gobierno, sindicales e instituciones de educación superior con las que se establezcan acuerdos y convenios, estrechando lazos académicos, administrativos, fortaleciendo así, la educación de los agentes educativos participantes. Entre las instituciones que se contemplan están las universidades, las escuelas de educación normal, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior (ANUIES), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DEGESuM) y la Dirección General de Profesiones (DGP), instancias promotoras de la educación y la cultura.

Es relevante considerar la planeación dialógica como elemento central de la planeación democrática, ya que ésta otorga especial atención a la participación de los diversos órdenes de gobierno, los sectores productivos, las diversas organizaciones sociales comprometidas con la educación, la ciencia, la tecnología, la cultura y del deporte que son promotoras de la formación de la niñez y la juventud. Entonces, es mediante la programación, la coordinación y unificación de propósitos y objetivos que se impulsa la tarea educativa del Instituto, en su sede y en cada una de las divisiones académicas.

## PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA

El Instituto requiere planear democráticamente cada una de sus acciones para lograr resultados exitosos y de calidad, convocando a la CISCEEMITA a desarrollarlas profesionalmente. La planeación democrática propone lograr mejores resultados -sin desdeñar los hasta ahora alcanzados- en ésta se tienen presentes los requerimientos y demandas de las autoridades educativas en su diferentes niveles administrativos, así como el desarrollo integral y sustentable del Instituto para lograr con presteza los fines, propósitos y objetivos educativos, políticos, sociales, culturales, axiológicos y económicos, planteados en nuestra Carta Magna, artículo 26, segundo párrafo, que a la letra dice: “La planeación será democrática y deliberativa. Mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo” (DOF, 1983: 1).

La propuesta y el propósito de la planeación democrática se centran en hacer eficientes las funciones adjetivas y sustantivas en un marco de acciones directivas honestas, estableciendo condiciones y estrategias estructurales para potenciar el desarrollo del Instituto en todos sus rubros. El propósito consiste en impulsar los intercambios académicos, culturales, artísticos, de investigación y científicos con equidad, justicia y respeto a la dignidad humana de todos sus integrantes y de los usuarios de sus servicios en las distintas modalidades de atención. La planeación democrática, contempla entre sus principales aspectos, los siguientes:

- Reingeniería en las funciones sustantivas y adjetivas, así como en las áreas que las integran.
- Certidumbre de la comunidad en la toma de decisiones por los directivos, en torno a la promoción, seguridad y continuidad a todos los proyectos de las coordinaciones, áreas, comisiones y distintos órganos de apoyo.
- Delegar autoridad y compartir responsabilidad.

Se requiere de un planteamiento ético, de responsabilidad compartida por todos los integrantes de la comunidad, respetando obligaciones, derechos, horarios, adscripción laboral, compromiso y responsabilidades. Su desarrollo va más allá de la planeación meramente instrumental. Las etapas sugeridas para su implementación son las siguientes:

- Formulación. Diagnósticos; objetivos y prioridades; estrategias y políticas; compatibilidad e integración. Documento que genera un Plan Nacional de Desarrollo.
- Instrumentación. Diagnósticos; análisis de coyuntura; metas, responsables y recursos; políticas e instrumentos; vertientes. Documento que genera Programas Operativos Anuales.
- Control. Seguimiento y análisis de programación; Plan y programas; Relación con POAS; detección y ajuste de desviaciones. Documento que genera Reportes (elaboración y ejecución del PND y los programas).
- Evaluación. Cuantificación y valoración de resultados; Plan y programas; Evaluación del funcionamiento del SNPD. Documento que genera un Informe de gobierno y reportes anuales (resultados del PND y Programas del SNPD) (Torres, 2014: 10).

Es necesario establecer mejores, innovadores y actuales sistemas de rendición de cuentas, tanto de los administradores institucionales -directivos, coordinadores, responsables de áreas- así como de los docentes investigadores, estudiantes, personal de apoyo administrativo, de intendencia y de vigilancia. También, fortalecer la formación, el clima de confianza, la armonía, empatía, responsabilidad y asunción de las tareas académicas y administrativas. La rendición de cuentas va más allá de la tabulación de actividades realizadas o no; más bien, contempla el otorgamiento de los insumos administrativos, financieros, temporales y materiales, así como el cumplimiento de compromisos en tiempo y forma, fortaleciendo el respeto y la confianza ético profesional para el logro de mejores resultados.

Resulta trascendente tener presente las exigencias de los nuevos escenarios socioeducativos para coadyuvar en la formación de calidad de las estudiantes, la actualización permanente de los docentes y del personal de apoyo administrativo. Alcanzar la equidad, la educación en todos y cada uno de los procesos que como institución de posgrado le exige y demanda la sociedad. Es impostergable el impulso de cambios institucionales basados en la administración democrática, dialógica y ético profesional; para ello, la planeación, en sí misma, consiste en un proceso sistemático que refiere el desarrollo de las siguientes actividades: planeación, organización, integración, dirección, control. El proceso se efectúa para:

- Lograr democráticamente los objetivos a través de un adecuado manejo de los recursos existentes para lograr el bien común
- Dar orden, dirección y control a las diversas instancias institucionales.

En estas actividades es imperativo establecer la planeación democrática-dialógica institucional, con bases educativas profundas, para atender las diversas problemáticas educativas, mediante:

- La participación democrática y dialógica;
- La corresponsabilidad de obligaciones y derechos de la CISCEEMITA, con los usuarios de sus servicios y,
- La atención a las comunidades socioeducativos más desprotegidos.

El último punto muestra que por distintas razones hay comunidades de diversos niveles y contextos educativos poco atendidos e incluso abandonados por el Instituto, comunidades que padecen en mayor grado las injusticias que provoca una formación profesional extremadamente

elitista y sectarista; aquellos que ocasionalmente o nunca son escuchados por la comunidad isceemita, y están habituados a vivir silenciados, sin que sus voces y necesidades sean escuchadas.

La planeación democrática en el ISCEEM es una propuesta educativa que trasciende la inmediatez, y conjuga principios pedagógicos, políticos, culturales y sociales; fortalece el compromiso y la responsabilidad de todos los isceemitas; tiene un carácter participativo y dialógico, lo cual lleva, necesaria e indiscutiblemente, a practicar endémicamente: equidad, igualdad, respeto, democracia y profesionalismo. Tales acciones promueven políticas educativas institucionales justas; así como, orden, organización y la construcción de una comunidad más equilibrada e incluyente, fruto de la promoción y formación que refiere el Instituto con los ciudadanos, el magisterio y su comunidad.

El epicentro de la planificación democrática lo constituye la prescripción de justicia social; las lógicas redistributivas de la riqueza en los planes, programas y acciones; la generación de oportunidades para la restauración de la equidad social; el abatimiento de la desigualdad y la pobreza; y el desarrollo de nuevos mecanismos de participación ciudadana para estos propósitos. Estos paradigmas erigen a la planeación democrática como sustento para refrendar los axiomas de racionalidad y uso eficiente de los recursos; y para fijar objetivos y metas en la prospectiva de que la planeación responda a la dinámica social y a las lógicas del ejercicio [institucional] a largo plazo. Esta visión es relevante, pues justo de lo que se trata es alejar de coyunturas en ocasiones frívolas; los temas estratégicos y el tratamiento de los problemas que son de tal magnitud y complejidad, que no se pueden improvisar ni truncar soluciones, ni reinventar el gobierno cada tres o cada seis años. Se requiere de instrumentos institucionales sólidos y de consensos políticos y sociales firmes, que se traten con visión [institucional], con perspectiva de largo plazo, y con enfoque sustentable (Ángeles, 2016: 1).

Esta es una tarea ardua, dadas las notorias desigualdades sociales acrecentadas por la contingencia sanitaria, por los vaivenes de las políticas gubernamentales, por la dinámica en las prioridades económicas, de mercado, de ganancias, de partidismo clientelar, de violencia, de inseguridad, subordinando la formación ciudadana a las conveniencias de los grupos hegemónicos, soslayando el valor de la educación en el desarrollo del país. En este escenario, el Instituto, se debe a la sociedad, sin distinciones, ni jerarquías, en el entendido de que su misión, visión y propósitos están encaminados a equilibrar la disparidad social, y ampliar la oferta educativa, coadyuvando en la formación de ciudadanos libre pensadores que apuntalen la democracia nacional.

Las tareas académicas y administrativas del Instituto deben plantearse democráticamente para dar respuesta a los anhelos de formación de los estudiantes y a las demandas de la sociedad, impulsando activamente su participación en la construcción de una ciudadanía democrática en la cual intervengan dialógicamente todos los agentes en los procesos educativos; para ello, se han de cambiar las estructuras anquilosadas de poder en las funciones sustantivas y adjetivas, fortaleciendo la ética profesional, el compromiso y la responsabilidad de todos los integrantes de la comunidad isceemita. Llevar a cabo las diversas actividades al interior y exterior del Instituto desde la planeación democrática implica contextualizar y mejorar lo realizado hasta ahora; considerar que cada realidad es diferente en sus concepciones culturales, formativa, ideológica y aspiracional. Entonces es importante considerar la viabilidad de cada una de las tareas en estas realidades.

## CONCLUSIONES

La revisión de diversas fuentes de información, ahora incorporadas en este artículo, da cuenta de la importancia de realizar las actividades del ISCEEM, considerando la planeación democrática-dialógica que permitirá obtener mejores resultados como institución de posgrado. Este tipo de planeación coordina, define rumbos, logra objetivos académicos, administrativos, políticos, educativos, formativos, económicos, sociales, al tiempo que garantiza la participación, equidad, obligaciones y derechos de la CISCEEMITA. Contiene dispositivos indelebles de participación que son diseñados en las coordinaciones, áreas y los distintos grupos organizados, a fin de desarrollar propuestas; también, muestran necesidades, establecen acuerdos, y forman parte activa del proceso de planeación en favor del Instituto.

La planeación democrática en el contexto educativo podemos conceptualizarla como:



Conjunto de actividades ordenadas y continuas que realiza [el Instituto para] hacer efectivos los principios políticos, sociales, económicos y culturales que define la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y [la Constitución Política del Estado de México].

La planeación democrática, definida en el artículo 26 constitucional, establece que: "El Estado Mexicano organizará un sistema de planeación democrática (...) mediante la participación de los diversos sectores sociales, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y a los programas de desarrollo" (DOF, 1983: 7)

Para llevar a cabo esta planeación, se sugiere tomar en cuenta los siguientes objetivos en su diseño y desarrollo:

- Diagnosticar los antecedentes académicos y administrativos realizados en el instituto a partir de su creación, valorando la situación actual, sobre el desarrollo de sus actividades al interior y exterior de sus cuatro paredes limítrofes.
- Analizar cualitativamente las necesidades de difusión y extensión de sus funciones adjetivas, sustantivas, distribución y mejoramiento de los servicios.
- Establecer estrategias para el crecimiento cognitivo, material, financiero, producción intelectual, reformas a la normatividad, de cooperación social para lograr los objetivos propuestos y la definición de los compromisos institucionales de la sede y de las divisiones académicas.

El logro de estos objetivos es posible mediante el desarrollo democrático y el cumplimiento de la misión del Instituto en cada una de las etapas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional.

Los esfuerzos educativos realizados por el Instituto, a partir de su creación, han promovido la demanda de sus servicios al dar respuesta a la formación del magisterio cada vez más exigente. Esta demanda desbordante, representa el reconocimiento a la calidad educativa que ha ofrecido el Instituto a lo largo de su historia. El reconocimiento a la calidad educativa trasciende lo local, mediante las acciones que se realizan en la sede y en cada una de sus divisiones académicas. A la comunidad isceemita, le compete afinar cada uno de los procesos educativos, teniendo la certidumbre de que los estudiantes han adquirido aprendizajes y conocimientos en torno al diseño curricular y al perfil de egreso.

La planeación democrática-dialógica considera la relación entre la sede y las coordinaciones académicas, responsables de los procesos educativos en favor de los estudiantes de las distintas comunidades de la geografía estatal. Esta planeación tiende hacia una política social en favor de las comunidades marginadas, de los estudiantes menos favorecidos cognitivamente y económicamente; así como la atención de los sectores de escasos recursos, facilitando su incorporación a los servicios educativos que oferta el Instituto. Dicha planeación trasciende *mecánicas académico administrativas* instrumentales, autocráticas y de centralización excesiva del poder que sujetan el desarrollo y el libre pensamiento; impulsa consistentemente el desarrollo de las potencialidades de la CISCEEMITA, y ofrece a sus usuarios opciones de realización profesional en sus contextos socioeducativos.

La prioridad del Instituto es generar conocimientos y aprendizajes en todas las actividades que lleva a cabo. Los programas de los seminarios se desarrollan en cada uno de los semestres académicos de las distintas promociones. Un propósito importante de la planeación democrática-dialógica es elevar la calidad de la educación que oferta el Instituto en sus distintos programas de posgrado, de educación continua y en el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas, escapando de la simulación en todas sus acciones, contrapuesta a la esencia misma de los procesos educativos.

Los objetivos que persigue están centrados en promover el ejercicio ético profesional, potenciar la tarea educativa planteada en su misión, tender puentes con las necesidades educativas del magisterio y hacer propias las diversas problemáticas socioeducativas. Para lograr calidad de excelencia en cada uno de los objetivos que le dan vida como institución de posgrado es preciso que se desarrolle la planeación democrática, a fin de innovar la educación, los aprendizajes y los conocimientos. Entonces, se requiere, entre otros elementos, de la participación de la comunidad isceemita en constante práctica de la investigación educativa, función sustantiva que el Instituto desde su fundación ha venido desarrollando como una de sus prioridades

académicas, aportando atención a las distintas problemáticas socioeducativas del territorio mexicano, incluso con impacto a nivel nacional e internacional.

El Instituto no es un dispositivo lineal, estructurante de las distintas teorías; más bien, es un campo dialógico en el que se construye y se generan conocimientos mediante la perseverancia y magnificencia de cada uno de los docentes investigadores que coordinan los seminarios de la propuesta curricular. Son los docentes investigadores los protagonistas del *buen* desarrollo de los diversos conocimientos y aprendizajes que se generan en los procesos educativos que se llevan a cabo en las aulas y en los distintos espacios del Instituto.

La planeación democrática-dialógica, aunque excelentemente realizada en *petit comité*, tenderá al fracaso si no cuenta con la participación de los docentes investigadores, ni con la colaboración y solidaridad de la comunidad. Ellos adquieren el protagonismo de los procesos educativos y del desarrollo institucional.

Enseñar y aprender son manifestaciones superiores del ejercicio de la libertad. A nosotros compete establecer las condiciones para que la acción de educar, creativa por excelencia, corresponda a los objetivos que [el Instituto demanda], la nación demanda y la Constitución prescribe. Es frecuente, y a menudo injusto, culpar al maestro y no al entorno social y administrativo que enmarcan su tarea, del insuficiente rendimiento escolar. Valdría la pena meditar, en los trabajos del Plan, si por nuestra parte hemos cumplido satisfactoriamente las responsabilidades que nos conciernen como administradores de la educación: formar en verdad al maestro, informarlo siempre, fortalecer su vocación, recibir su experiencia, apoyar su tarea y estimularlo decididamente en su condición de hombre, de profesional y de ciudadano (Muñoz, 1977: 7).

Es vital la estrecha relación ética, equitativa, respetuosa y empática entre directivos y docentes durante el diseño y el desarrollo de la planeación democrática-dialógica. Este ejercicio implica llevar a cabo un reingeniería amplia y profunda de las relaciones y acciones hasta ahora realizadas. Las diversas relaciones del Instituto con el magisterio han de ser permanentes, con un proyecto específico que haga posible la permanente actualización de sus conocimientos y saberes pedagógicos. Las interacciones entre los seres humanos son altamente complejas; así que, objetivar el pensamiento de cada persona, y luego explicarlo o interpretarlo en un sólo sentido es imposible, incluso cuando se emplearan diversas explicaciones, no serían otra cosa que meras interpretaciones.

La planeación democrática juntamente con la planeación dialógica propone trazar una estrategia para atender esta complejidad, teniendo en cuenta que las interacciones que se llevan a cabo en la CISCEEMITA son heterogéneas. Unos y otros se distinguen, entre sí mismos y con otras instituciones de posgrado. Al diseñar el Plan de Desarrollo Institucional, resulta necesario el intercambio de información y la retroalimentación permanente entre los isceemitas para avanzar y atender algunas dificultades que se generan al diseñarlo; ya que el orden y el desorden representa la dinámica propia de toda organización.

En el diseño y la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, el orden se presenta como mera apariencia; sin embargo, se podrá considerar como la antesala de una mejor vida institucional. Se ha de considerar que el caos es producto natural en el proceso de creación y desarrollo.

Finalmente, la planeación democrática-dialógica es el conjunto de relaciones eficaces que se establecen para el trabajo colegiado y dialógico del ISCEEM con las diversas organizaciones sociales, los diferentes niveles educativos y los distintos niveles de gobierno. Incluye estrategias de participación permanente para que los intervinientes planteen propuestas, necesidades, demandas, signen acuerdos y sean parte activa del proceso de planeación. Los procesos educativos serán desarrollados crítica, argumentada y con sustentos amplios y profundos; lo que implica imaginar nuevas modalidades de relación y de trabajo. También se ha de fortalecer la vida democrática y la cultura de manera indisoluble; el desarrollo ético, la equidad, el respeto a los derechos y obligaciones laborales para evitar que se fracturen, se corrompan y se distorsionen las funciones sustantivas y adjetivas.

#### FUENTES CONSULTADAS

- Ángeles, Esteban (2016), “La planeación democrática y la visión integral del desarrollo”, Jalisco, Universidad de Guadalajara/ CIDE/IIRCCC, <<https://cutt.ly/WNjvaQx>>, 26 de octubre de 2021.
- Barbosa, Araceli (2018), “Construcción dialógica ciencia/arte. Estética del alea desde el enfoque de la complejidad”, *Panambí. Revista de Investigaciones Artísticas*, (6) Valparaíso, Chile, Universidad de Valparaíso, pp. 135-152, <<https://cutt.ly/nMaNYQp>>, 5 de noviembre de 2021,
- DOF (Diario Oficial de la Federación) (1983), “Artículo tercero. Se modifica el Artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, Ciudad de México, Segob, < <https://cutt.ly/FNd5n7z>>, 25 de octubre de 2021
- ISCEEM (Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México) (s/f), “Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México”, Toluca, Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México, < <https://onx.la/bfc7d>>, 11 de enero de 2023.
- ISCEEM (Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México) (1979), *Documentos Básicos*, Toluca, Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México.
- Muñoz, Porfirio (1977), *Plan Nacional de Educación. Planteamiento Inicial*, Ciudad de México, SEP.
- SEP (Secretaría de Educación Pública) (2009), *Planeación institucional (Metodología)*, Ciudad de México, SEP.
- Torres, Juan (2014), “El Sistema nacional de planeación democrática”, Ciudad de México, UNAM, <<https://onx.la/235ce>>, 2 de noviembre de 2021.

#### **JOSÉ BLAS MEJÍA MATA**

Es doctor en Ciencias de la Educación por el Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado (IPEP). Adscrito al Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México en la sede Toluca. Pertenece a la línea de investigación Sistema Educativo del Estado de México. Entre sus publicaciones recientes destaca como coautor: “Dimensiones y tipos de evaluación”, *Examen de pregunta abierta. Acuerdo 696 SEP*, Toluca, Instituto Superior de Ciencias de la Educación, pp.37-45 (2014); “Proyecto comunitario para impulsar el desempeño educativo y axiológico en los niños de segundo/tercer grado de educación primaria” y “El posgrado en las Escuelas normales; tendencia, perspectivas y retos”, en Mejía, Blas (coord.) *Contando nuestros hallazgos en investigación*, Toluca, ISCEEM, (2015); “Mijail Bajtín y sus contribuciones a la investigación: lectoescritura y desarrollo axiológico en niños de segundo grado de primaria”, en Calixto, Raúl (coord.) *Análisis y reflexiones de los procesos y las prácticas socio-educativas*, Ciudad de México, Castellanos Editores, (2020).

## NOTAS

<sup>1</sup> El Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México, se denominará ISCEEM o Instituto

<sup>2</sup> CISCEEMITA. Es la integración democrática, dialógica y colegiada de directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, de intendencia, vigilancia y exalumnos de sus distintos programas de formación (doctorado, maestría, especialidades y educación continua), tanto de la Sede Toluca, como de las Divisiones Académicas de Ecatepec, Chalco, Tejupilco y Nextlalpan

<sup>3</sup> Se considera ISCEEMITA a directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, de intendencia, vigilancia y exalumnos de sus distintos programas de formación (doctorado, maestría, especialidades y educación continua), tanto de la Sede Toluca, como de las Divisiones Académicas de Ecatepec, Chalco, Tejupilco y Nextlalpan, quienes a su vez forman la CISCEEM.