

# IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL AL PROCESO DE LA PROGRAMACIÓN DETALLADA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA GESTIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE VERACRUZ.

**GONZALO GONZÁLEZ OSORIO**

**TEMÁTICA GENERAL:** POLÍTICA Y GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

## **Resumen.**

La investigación evaluó el impacto de un programa de cambio organizacional aplicado al proceso de la PRODET y analizó los efectos de sus resultados en la gestión de la SEV. En una primera fase, se implementó el programa de cambio organizacional al proceso de la PRODET, aplicando el método de Dario Rodríguez Mansilla en tres etapas para identificar los principales problemas; implementar los cambios propuestos y evaluar el impacto de los cambios efectuados utilizando medidas de volumen, calidad, temporalidad, duración y costo. Posteriormente, se efectuó el nuevo proceso denominado Diagnóstico de los Servicios Educativos y se describieron sus resultados: superávit, déficit y óptimo de personal en planteles públicos de Educación Básica y la estructura ocupacional ideal por plantel. En una segunda fase, tomando como base la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, se evaluó la gestión de la SEV, la implementación del nuevo diagnóstico y la presentación de sus resultados. La investigación demuestra que la implementación de las nuevas estructuras ocupacionales derivadas de la Reforma Educativa para favorecer a la calidad de la Educación Básica en Veracruz, requieren incorporar los resultados del nuevo Diagnóstico de los Servicios Educativos en la toma de decisiones de los movimientos de personal en planteles, a fin de disminuir paulatinamente el superávit docente y revertir la tendencia a permanecer con ese excedente; generan necesidades significativas de docentes especializados; y exigen actualizar la oferta educativa de las instituciones formadoras de docentes en la entidad.

**Palabras clave.** Programación detallada de servicios educativos; planeación educativa; programa de cambio organizacional; estructuras ocupacionales; gestión organizacional.

## INTRODUCCIÓN.

Cada año, las secretarías de educación de las entidades federativas justificaban y gestionaban ante la SEP y la Secretaría de Finanzas o su similar estatal, las nuevas necesidades de personal para las escuelas públicas de Educación Básica. La justificación era producto de una planeación educativa (Prawda, 1984) llevada a cabo a través de un proceso denominado Programación Detallada de Servicios Educativos (PRODET) y sus resultados eran requisito indispensable para esa autorización presupuestal.

Al inicio de la administración estatal 2011-2016, la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) realizaba dicho proceso a través del Departamento de Programación de la Subdirección de Planeación, perteneciente a la Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo (UPECE). El resultado era un documento con el detalle del personal faltante por función en cada plantel educativo, de conformidad a diversos criterios técnico-normativos, las estructuras ocupacionales tradicionales de cada nivel-modalidad y a la matrícula de inicio de cursos, además de las propuestas de los nuevos centros de trabajo de aquellas comunidades que no contaban con el servicio educativo.

Durante los dos primeros años de la administración estatal 2010-2016, la PRODET en Veracruz se llevó a cabo en los tiempos y con el proceso tradicional, entregando el diagnóstico de los ciclos escolares 2011-2012 y 2012-2013 a las instancias correspondientes. Sin embargo, dicho proceso se realizaba a través de actividades que en su mayoría eran manuales y con apoyo básico de la computadora, con criterios parciales sin soporte documental y con referentes normativos obsoletos (González, 2012) o por usos y costumbres.

Con la Reforma Educativa en 2013, la organización escolar debe coadyuvar al máximo logro del aprendizaje de los educandos, razón por la cual la estructura ocupacional de las escuelas públicas de Educación Básica debe de contribuir a la calidad educativa. Por tal motivo, en el mes de junio del 2014, la SEP informó a Veracruz que ya no autorizaría plazas de nueva creación hasta en tanto no se optimizara la distribución de los recursos humanos existentes en los planteles y dio a conocer la primera versión de las nuevas estructuras ocupacionales para Educación Básica (Del Val, 2014).

La planeación educativa se convirtió en un elemento fundamental para conocer la situación en que se encontraban los servicios educativos en Veracruz, por lo que las actividades de ese tipo que se llevaban a cabo en la entidad, requerían adaptarse a una tendencia internacional y a las exigencias de cambio del país.

Sin embargo, el Departamento de Programación no contaba con un proceso eficiente que permitiera conocer dicha información de manera ágil y oportuna, cuyos resultados impactaran

favorablemente en la gestión de la SEV, contribuyendo a la optimización de la plantilla de personal de los planteles y del presupuesto destinado para ese propósito.

Ante la urgente necesidad de que las acciones de planeación educativa de la SEV respondan a las exigencias de estos cambios tan importantes, el presente trabajo tuvo como objetivo general:

“Evaluar el impacto de un programa de cambio organizacional al proceso de la PRODET en la gestión de la SEV”.

Los tres puntos de referencias que guiaron el desarrollo de la investigación, a través de un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) fueron los siguientes:

1. Elaborar un programa de cambio organizacional al proceso de la PRODET en la SEV.
2. Evaluar los resultados del nuevo proceso de conformidad a lo establecido en la Reforma.
3. Evaluar el impacto de los resultados del nuevo proceso en la gestión de la SEV.

Por lo anterior, el problema de investigación se definió de la siguiente manera:

¿Cuál es el impacto de un programa de cambio organizacional al proceso de la PRODET en la gestión de la SEV?

Existen diversos aspectos que motivaron lo que se pretendió llevar a cabo con la presente investigación, conocer por qué es importante y lo que se deseó alcanzar con la misma.

El primer aspecto fue la conveniencia. La investigación se realizó para atender los requerimientos de planeación educativa de la SEP y que sus resultados coadyuvaran a cumplir con los principios de orden que marca la Reforma. La relevancia social es otro aspecto, a fin de que los resultados del nuevo proceso apoyen la toma de decisiones para brindar un servicio educativo de calidad.

Además, que el nuevo proceso de planeación educativa permita resolver un problema práctico, sus resultados proporcionen información de calidad para contribuir a la optimización de los servicios educativos de Veracruz y permitan medir cualitativa y cuantitativamente la gestión de la SEV.

Por los aspectos anteriores, el nuevo proceso debe tener alcances superiores a los esperados por la PRODET y contribuir al ahorro presupuestal de docentes en planteles, fortalecer las plantillas de personal y apoyar la planeación de una nueva oferta educativa de las instituciones formadoras de docentes.

El presente trabajo presenta un enfoque mixto de la investigación, utilizando las fortalezas de ambos tipos de indagación, cualitativa y cuantitativa, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Por lo tanto, tuvo diversos alcances: el primero de ellos fue un alcance exploratorio, ya que el cambio organizacional al proceso de la PRODET y los resultados del nuevo diagnóstico deben corresponder a lo establecido en la Reforma, un acontecimiento que no se había presentado anteriormente con esas características en el ámbito educativo del país y especialmente en la gestión de la SEV.

Dicho acontecimiento exige la implementación del mencionado programa de cambio organizacional con un alcance correlacional, al medir su impacto en el proceso de PRODET, para contar con un nuevo diagnóstico integral eficiente, que además determine el personal ideal que debería existir en los planteles si se implementaran las nuevas estructuras ocupacionales. Dicho cambio se sustenta en la siguiente hipótesis:

H1: El programa de cambio organizacional impactará favorablemente en el proceso de la PRODET.

Con el cambio organizacional, el nuevo diagnóstico y sus resultados deben tener un alcance descriptivo que especifique rasgos y tendencias de la distribución del personal de los planteles en un nuevo contexto educativo. Lo anterior, se respalda en las siguientes hipótesis:

H2: Los resultados del superávit docente del nuevo diagnóstico, resultado del comparativo entre los ciclos escolares 2015-2016 y 2014-2015, presentarán una tendencia porcentual a la baja, menor al 5%.

H3: La implementación de la nueva estructura ocupacional para los distintos niveles de Educación Básica contribuiría a disminuir el superávit de personal docente en planteles.

Finalmente, el estudio tiene un alcance explicativo para señalar cómo se manifestó todo el fenómeno del cambio organizacional en la gestión de la SEV, desde el punto de vista de la teoría general de los sistemas sociales de Luhmann, a fin de proporcionar un entendimiento de la SEV como organización y los efectos de su gestión. Este alcance se basa en la siguiente hipótesis:

H4: A partir de la Reforma, la gestión de la SEV no ha impactado favorablemente en la optimización de los servicios de Educación Básica en Veracruz.

## Desarrollo.

En un artículo sobre la teoría de sistemas del sociólogo alemán Niklas Luhmann, Eguzki Urteaga (2010) analiza las aportaciones de Luhmann sobre la descripción de la sociedad como un sistema, constituida no tanto por individuos sino por comunicación, presente a través de subsistemas funcionales cerrados a través de códigos cerrados, como los sistemas político, económico o educativo. Urteaga resalta que la idea de sistema social también aplica a otras entidades de la sociedad: las organizaciones y sus interacciones, considerando a las organizaciones como sistemas sociales autopoieticos, en el seno de los cuales las únicas operaciones posibles son las decisiones. La comunicación que las constituye no necesariamente es verbal, es una síntesis de información y no necesariamente puede ser exitosa ya que el rechazo forma parte del proceso.

Dario Rodríguez Mansilla (1999) trata el tema de las organizaciones desde una concepción moderna y compleja del maestro Luhmann, considerando a las organizaciones alrededor del proceso de decisiones, usando las características de los sistemas autorreferentes. Considera diversos aspectos teóricos fundamentales, tomando en cuenta que en la vida cotidiana los seres humanos realizan diagnósticos de sus situaciones cotidianas, tratándose de hacer un esfuerzo de conocimiento, en el que buscan criterios referentes que les permitan hacer relevantes algunos elementos de la información disponible que les conducirán a tomar decisiones.

Esos criterios referentes toman en cuenta que el diagnóstico forma parte de una práctica profesional, esperando que el especialista sea capaz de llevarlo a cabo y considerarlo como parte de un proceso en donde se adoptarán medidas a partir de esta fase, aplicándolas para la solución de problemas, donde se actúa como un observador que busca evidencias para afinar el análisis. En ese diagnóstico organizacional el consultante no es una persona, sino un sistema social: la organización.

Rodríguez Mansilla resalta que es a partir de un diagnóstico acertado como podrán implementarse cambios deseados en el sistema organizacional, sugiriendo tendencias de desarrollo, proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. Establece que el diagnóstico de una organización puede ofrecer una imagen de la situación característica por la que atraviesa el sistema organizacional en un momento determinado, ya que los sistemas organizacionales se caracterizan por su dinamismo y las organizaciones se modifican al mismo tiempo con su entorno mientras mantienen con él su relación de acoplamiento estructural.

Por lo tanto, el método utilizado fue precisamente el desarrollado por Rodríguez Mansilla, en el que se justifica la evaluación del quehacer humano hecha por un observador interno, haciendo uso de la autorreferencia (evaluación del quehacer humano hecha por los mismos humanos) y la distinción (separación del entorno) para llegar a la "(objetividad)" y percibir su realidad.

El desarrollo organizacional de la SEV se abordó a través de un diseño correlacional-causal, en el que se estableció la relación entre dos variables (VI→VD): la PRODET (variable dependiente) y el programa de cambio organizacional (variable independiente). Dicho programa se realizó en tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación.

En la etapa del diagnóstico se identificaron los principales problemas consideraron cinco dimensiones de la organización, concentrados en 11 categorías que contienen 70 variables relevantes. En la etapa de intervención se elaboró e implementó el nuevo proceso integral de planeación educativa que sustituyó a la PRODET y la etapa de evaluación midió el impacto de los cambios implementados a la PRODET.

A través del nuevo proceso, se calculó el estatus del personal en planteles con base a las estructuras ocupacionales tradicionales, así como la proyección del personal ideal requerido por las estructuras ocupacionales de la Reforma. Finalmente, se evaluó la gestión de la SEV, la implementación del nuevo proceso de diagnóstico y la presentación de sus resultados a las diversas áreas de la SEV.

En cuanto a los resultados del diagnóstico, se detectó que para llevar a cabo el cambio requerido existían cinco problemas básicos identificados, los cuales originaban un proceso de la PRODET demorado e ineficiente: carencia de normatividad, equipo de cómputo obsoleto, falta de criterios técnicos, carencia procesos informáticos eficientes y las decisiones de tipo político.

Para detonar el cambio organizacional, destacó la incorporación del nuevo diagnóstico en los documentos normativos de la SEV, la actualización el equipo de cómputo para las actividades de planeación educativa, la conclusión de los procesos informáticos del nuevo diagnóstico, el desarrollo de criterios técnicos para cada una de las nuevas estructuras ocupacionales y la entrega de las nuevas estructuras ocupacionales y los resultados del nuevo diagnóstico a las áreas involucradas.

En resumen, la etapa de evaluación se destacó especialmente por los siguientes resultados, utilizando las siguientes medidas básicas (Malott, 2006):

#### Volumen.

- Se desarrolló el nuevo proceso que sustituye a la PRODET.
- Los resultados del nuevo diagnóstico se entregaron a 17 áreas de la SEV.

#### Calidad.

- Los nuevos criterios técnicos cumplen con propiedades de exactitud.
- Los nuevos procesos informáticos cumplen con la precisión requerida.

#### Costo

- Marco normativo actualizado sin costo adicional.

- Criterios técnicos actualizados sin costo adicional.

#### Temporalidad

- La nueva normatividad SEV reconoce al nuevo diagnóstico.
- Procesos informáticos del nuevo diagnóstico concluidos oportunamente.

#### Duración

- Procesos informáticos realizaron entre 2014 y 2015.
- Entrega de resultados del nuevo diagnóstico entre mayo/2015 y agosto/2016.

Concluido el nuevo proceso que sustituía a la PRODET, denominado Diagnóstico de los Servicios Educativos (DSE), se realizaron tres actividades relevantes:

- a. Cálculo del superávit, déficit y óptimo de personal con estructuras ocupacionales tradicionales.
- b. Cálculo del personal ideal estimado para las nuevas estructuras ocupacionales.
- c. Comparativo 2015 vs. 2016 de ambos estudios.

Para el sostenimiento federalizado, destacaron 1'133 docentes en superávit para preescolar general, 2'556 en primaria general, 596 en indígena, 952 en telesecundaria y 808 grupos en secundaria general. En cuanto a las necesidades docentes, sobresalieron 6'166 horas en educación física para preescolar y 15'789 horas en primaria.

En el sostenimiento estatal, destacaron 1'096 docentes en superávit para preescolar general, 4'171 en primaria general y 487 en telesecundaria. En cuanto a necesidades docentes, sobresalieron 1'756 horas de educación física para preescolar y 7'694 horas en primaria.

En resumen, los resultados más importantes del diagnóstico sobre el estatus del personal directivo y docente en planteles, se detallan en el Anexo 1.

La estimación del número ideal de docentes para cada nivel y modalidad educativa, comparados con el número de docentes existentes en planteles durante el ciclo escolar 2015-2016, se detalla en el Anexo 2.

En cuanto al comparativo del año 2015 contra el año 2016 de ambos estudios, específicamente para los niveles de preescolar, primaria, secundaria general, secundaria técnica, telesecundaria y educación especial, se detallan en el Anexo 3.

Como puede observarse en los cuadros anexos, para el caso de preescolar destaca un incremento del 2.1% en el superávit docente federalizado del ciclo escolar 2014-2015 al 2015-2016 y un



incremento del 3.2% del óptimo docente en preescolar estatal. En el nivel de primaria hubo un incremento generalizado del superávit docente: 2,77% federalizado, 3.84% indígena y 2.10% estatal.

En telesecundaria se presentó un 3.12% de incremento en el superávit docente federalizado entre ciclos escolares y una mejora del 3.93% en el óptimo docente estatal. Secundaria general incrementó en 7.0% el superávit de grupos docentes y secundaria técnica federalizada un 5.2%. Educación especial federalizada incrementó el superávit docente en un 11.3%, pero en el sostenimiento estatal mejoró en un 7.1% el óptimo docente.

En cuanto al análisis cualitativo de la gestión de la SEV, se presentan los resultados más relevantes de cada una de las etapas:

#### Diagnóstico.

- Percepción pesimista por resultados de la Reforma al interior de la SEV.
- Resistencia a disminuir el superávit docente al interior de la SEV.
- Difícil resolver casos administrativos por indefinición de disposiciones SEP.
- Inquietud de las áreas SEV por posibles cambios a procesos tradicionales.

#### Intervención.

- Reuniones con niveles educativos por las nuevas estructuras ocupacionales.
- Propuestas para incluir la planeación educativa en trámites administrativos.
- Entrega de problemáticas existentes de planeación educativa a la SEP.
- Entrega de resultados del nuevo diagnóstico para apoyar optimización de servicios.

#### Evaluación.

- Las nuevas estructuras ocupacionales apoyarían a disminuir superávit docente.
- Se requiere mayor coordinación entre áreas, ya que el superávit docente 2016 representó aproximadamente 1'600 millones de pesos.
- Indecisión SEP para solución de problemas de planeación educativa por su complejidad.
- Cambio constante de funcionarios federales y estatales afecta la gestión SEV.

Además, los resultados del nuevo diagnóstico reflejan la necesidad de docentes especializados de diversos tipos para conformar las estructuras ocupacionales de la Reforma en cada nivel educativo:

#### Preescolar.

- 240 Subdirectores de Gestión
- 10 Subdirectores Académicos
- 104 Maestros de Educación Física
- 11 Maestros de Inglés





Primaria.

- 2,338 Subdirectores de Gestión
- 162 Subdirectores Académicos
- 334 Maestros de Educación Física
- 475 Maestros de Inglés
- 7,511 Maestros de Taller de Lectura y Escritura
- 3,241 Promotores de TIC's

Secundaria.

- 968 Subdirectores de Gestión
- 360 Maestros de Aula de Medios
- 441 Maestros de Taller de Lectura y Escritura

Educación Especial.

60 Maestros de Educación Física.

## CONCLUSIONES.

La presente investigación permitió encontrar diversos hallazgos cuantitativos y cualitativos, cuyos resultados muestran que no se han reflejado efectos favorables de la gestión de la SEV en los objetivos de planeación educativa establecidos por la Reforma, especialmente en la optimización de los recursos docentes en los planteles públicos de Veracruz.

Los objetivos del estudio permiten responder a las hipótesis planteadas. En cuanto a la hipótesis H<sub>1</sub>, en la que se estableció que el programa de cambio organizacional impactaría favorablemente en el proceso de la PRODET, se logró elaborar un nuevo proceso denominado Diagnóstico de los Servicios Educativos, cuya medición de su impacto permite afirmar que la implementación del nuevo proceso contribuye eficientemente a las actividades de la SEV.

La hipótesis H<sub>2</sub>, en la que se anticipó que los resultados del DSE entre los ciclos escolares 2015-2016 y 2014-2015, presentarían una tendencia porcentual a la baja menor al 5%, no se cumplieron, ya que el comportamiento del estatus docente en planteles presentó un comportamiento variable de un ciclo escolar a otro. Preescolar sufrió un incremento del 2.1% en el superávit docente federalizado y un incremento del 3.2% del óptimo docente en preescolar estatal, primaria tuvo un incremento generalizado del superávit docente: 2.77% federalizado, 3.84% indígena y 2.10% estatal. Telesecundaria obtuvo un 3.12% de incremento en el superávit docente federalizado y una mejora del 3.93% en el óptimo docente estatal, secundaria general incrementó en 7.0% el superávit de grupos docentes y secundaria técnica federalizada un 5.2%, secundaria para trabajadores federalizado reflejó un 10.0% de incremento en su óptimo de grupos docentes, y los centros de educación especial federalizada incrementaron el superávit docente en un 11.3%, pero en el sostenimiento estatal mejoró en un 7.1% el óptimo docente.

La hipótesis H<sub>3</sub> relativa a que la implementación de las nuevas estructuras ocupacionales contribuiría a disminuir el superávit docente en planteles, permitió demostrar que en los niveles de primaria, secundaria general y técnica, así como educación especial, no solo desaparecería el superávit docente, sino que generaría un considerable número de necesidades de ese tipo en varias funciones especializadas.

La hipótesis H<sub>4</sub>, en la que se estableció que, a partir de la Reforma, la gestión de la SEV no ha impactado favorablemente en la optimización de los servicios de Educación Básica, ha quedado demostrada a través de la autorreferencia que permite la teoría de Luhmann, donde su estructura cambia mientras el sistema conserva su organización. Los resultados de la planeación educativa no han sido incorporados en la toma de decisiones y permiten afirmar que a partir de la Reforma la gestión de la SEV ha generado cambios para no cambiar, afectando la calidad de la educación.

La presente investigación permitió realizar las aportaciones que a continuación se enlistan:

- El nuevo DSE es una herramienta de planeación educativa que se creó para alinear las actividades del Departamento de Programación a las exigencias de la Reforma.

- Los resultados de ese nuevo diagnóstico permiten conocer con exactitud el estatus de la distribución del personal en los planteles, para apoyar las acciones institucionales que permitan acercar a la realidad las nuevas estructuras ocupacionales.
- Se documentaron los eventos más relevantes de planeación educativa en la gestión de la SEV durante la administración estatal 2010-2016, considerando que la reciente Reforma es un evento relevante en la historia de la educación de México y de Veracruz.
- Se actualizó la normatividad relacionada con las actividades de planeación educativa en la SEV.
- Se actualizó el equipo de cómputo que se utiliza en el Departamento de Programación para fortalecer las actividades diarias del área.
- Se actualizaron y crearon criterios técnicos, los cuales podrían ser propuestos para ser utilizados como modelo a nivel nacional, para favorecer una metodología de cálculo única para las entidades federativas.
- Se desarrollaron procesos informáticos eficientes que permitieron realizar en el mismo lapso de tiempo tres grandes actividades: las correspondientes a la PRODET; la estimación de la estructura ideal de las nuevas estructuras ocupacionales; así como el estudio comparativo de los dos últimos años para ambos estudios.
- Los resultados del nuevo DSE para el ciclo escolar 2016-2017 fueron dados a conocer oportunamente a las áreas involucradas.
- Los resultados del nuevo diagnóstico contribuyen a priorizar la atención de las necesidades existentes de personal en los planteles.

Sin embargo, también la investigación tiene las siguientes limitaciones:

- A pesar de las gestiones, no fue posible incorporar los resultados del nuevo diagnóstico al proceso administrativo de los movimientos de personal y al sistema de plantillas de centros de trabajo, como un criterio más para la toma de decisiones.
- Los resultados del nuevo diagnóstico no impactaron en la gestión de la SEV para disminuir el superávit docente en planteles.
- No se vincularon los resultados del nuevo diagnóstico con los análisis de infraestructura física de los planteles.
- Es necesario realizar estudios de planeación educativa para proponer soluciones viables al superávit docente en planteles.

Los resultados de la presente investigación motivan a realizar futuros trabajos e investigaciones, entre los que destacan los siguientes:

- Calcular el impacto presupuestal por nivel y modalidad educativa del comportamiento del estatus docente durante el ciclo escolar.
- Incorporar los resultados del nuevo diagnóstico a una plataforma informática web, con la finalidad de compartir esa información de forma oportuna, ágil y segura a las áreas correspondientes.
- Automatizar el DSE para contar con un análisis en tiempo real del estatus docente del sistema educativo veracruzano.
- Incorporar los resultados del DSE a los análisis de necesidades sobre infraestructura educativa, para determinar las prioridades de ese tipo de los planteles educativos.
- Diseñar mecanismos de optimización de los recursos docentes en planteles a nivel municipio, zona escolar y región.
- Conciliar la distribución del personal en planteles registradas en la estadística de inicio de cursos, sistema informático de plantillas de personal, nómina y registros de los niveles educativos.
- Incorporar los resultados del DSE en las validaciones del sistema informático de plantillas de personal en planteles.
- Crear un plan de conversión plazas docentes vacantes, adscritas a planteles de todos los niveles educativos donde no sean requeridas, para crear plazas administrativas y apoyar la consolidación de la estructura ocupacional de cada plantel.
- Calcular las necesidades de docentes especializados a nivel nacional, para diseñar una nueva oferta educativa en las instituciones formadoras de docentes, acorde a las necesidades de la Reforma.

Es necesario formalizar normativamente todas las acciones de planeación educativa que se implementen en la gestión de la SEV, para apoyar la toma de decisiones en la optimización paulatina del personal docente en planteles para cada nivel educativo.

Los resultados del DSE deben ser incorporados a la gestión de la SEV para detener el superávit docente en planteles e ir incrementando paulatinamente el porcentaje de planteles en estatus óptimo docente, ya que a partir de la Reforma no se ha registrado en Veracruz una disminución considerable del superávit y en algunos niveles y modalidades educativas incluso se ha incrementado este excedente.

Finalmente, la investigación demuestra que la implementación de las nuevas estructuras ocupacionales contribuiría a cumplir con los requerimientos de brindar un servicio educativo de calidad, ya que justificaría 1'325 docentes más en planteles de preescolar, telesecundaria y educación indígena, disminuyendo el superávit en ese rubro.



También, eliminaría el superávit docente y generaría nuevas necesidades de docentes especializados en primaria, secundaria general, secundaria técnica y educación especial, un total de 9'432 plazas y 79'592 horas docentes.

Esos docentes especializados, producto de la posible implementación de las nuevas estructuras ocupacionales, exigirían el análisis de la oferta educativa de las instituciones formadoras de docentes en Veracruz, ya que se requerirían 365 en preescolar, 15'061 en primaria, 1'769 en secundaria y 60 en educación especial, especialmente las funciones de Maestro de Taller de Lectura y Escritura, Subdirector de Gestión, Subdirector Académico y Promotor de TIC's.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Del Val, E., *Oficio SPEP/0518/2014 del 30 de junio del 2014*, Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, México.
- González, G. y Alejo, J., *Documento técnico-normativo para la elaboración de la Programación Detallada*, Departamento de Programación de la Subdirección de Planeación en la UPECE, Secretaría de Educación de Veracruz.
- Malott, M. E., 2006, *La paradoja del cambio organizacional. Estrategias efectivas con procesos estables*. Trillas.
- Prawda, Juan, 1984, *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*, México, Editorial Grijalbo, p. 23.
- Rodríguez M., Dario, 1999, *Diagnóstico organizacional*, Tercera Edición, Textos universitarios. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de Chile, Chile, p.24.
- Urteaga, Eguzki, 2010, *La teoría de sistemas de Niklas Luhmann*, *Contraste*. Revista internacional de Filosofía. Vol. XV, Universidad de Málaga. Facultad de Filosofía y letras. Campus de Teatinos, España. p. 301-317.

Anexo 1. Estatus del personal directivo y docente calculados con el nuevo Diagnóstico. Sostenimiento federalizado.

NIVEL EDUCATIVO	MODALIDAD	TIPO DE DATO	DIRECCIÓN								RAM	DOCENTES/GRUPOS/HORAS				
			DIRECTOR				SUBDIRECTOR					IDEAL	ACT	INC	SUP	OPT/ESC
			ACT	INC	SUP	OPT/ESC	ACT	INC	SUP	OPT/ESC						
PREESCOLAR	GENERAL	CANTIDAD	829	219	143	2,370					RURAL/SEMIURBANA (16-30)	6,116	7,249	77	1,210	1,655
		ESCUELAS	829	219	143	2,370					Y CIUDAD (16-30)	2,732	2,732	72	1,005	1,655
PRIMARIA	GENERAL	CANTIDAD	1,730	109	562	3,250					RURAL/SEMIURBANA (16-30)	17,896	20,452	1,096	3,652	1,545
		ESCUELAS	1,729	109	562	3,250					Y CIUDAD (21-35)	3,921	3,921	561	1,815	1,545
INDÍGENA	PREESCOLAR	CANTIDAD	128	59	16	1,139					RURAL/SEMIURBANA (16-30)	1,984	2,100	67	183	988
		ESCUELAS	128	59	16	1,139					Y CIUDAD (16-30)	1,214	1,214	63	163	988
	PRIMARIA	CANTIDAD	206	29	64	948					RURAL/SEMIURBANA (16-30)	3,174	3,654	141	621	533
		ESCUELAS	206	29	64	948					Y CIUDAD (16-30)	1,041	1,041	102	406	533
SECUNDARIA	GENERAL	CANTIDAD	145	2	0	211	169	34	7	172	RURAL/SEMIURBANA (16-45)	2,307	3,115	7	815	48
		ESCUELAS	145	2	0	211	169	34	7	172	Y CIUDAD (26-45)	213	213	7	158	48
	TÉCNICA	CANTIDAD	162	0	0	193	125	26	41	126	RURAL/SEMIURBANA (16-45)	2,159	2,368	22	232	69
		ESCUELAS	162	0	0	193	125	26	41	126	Y CIUDAD (26-45)	193	193	15	109	69
	TELESECUNDARIA	CANTIDAD	574	190	125	1,650					RURAL/SEMIURBANA (11-30)	7,680	8,632	434	1,386	731
		ESCUELAS	574	190	125	1,650					Y CIUDAD (16-35)	1,965	1,965	275	959	731
	P/TRABAJADORES	CANTIDAD	39	1	0	39	11	2	8	30	RURAL/SEMIURBANA (16-35)	197	286	4	93	11
		ESCUELAS	39	1	0	39	11	2	8	30	Y CIUDAD (21-40)	40	40	2	27	11
	FÍSICA	PREESCOLAR	CANTIDAD								2 HORAS POR GRUPO	13,008	2,856	6,595	429	229
			ESCUELAS								JUSTIFICADO	2,567	312	1,961	95	229
PRIMARIA		CANTIDAD								2 HORAS POR GRUPO	34,394	17,735	17,348	1,559	549	
		ESCUELAS								JUSTIFICADO	3,692	1,284	2,940	306	549	
ESPECIAL	CAM	CANTIDAD	71	0	20	51					8 ALUMNOS/DOCENTE	410	346	93	29	70
		ESCUELAS	71	0	20	51						71	71	33	23	15
	USAER	CANTIDAD	125	0	0	125										
		ESCUELAS	125	0	0	125										
	CRIE	CANTIDAD	18	0	0	18										
		ESCUELAS	18	0	0	18										
	UOP	CANTIDAD	15	0	0	15										
		ESCUELAS	15	0	0	15										
INICIAL	GENERAL	CANTIDAD	5	0	0	5					RURAL/SEMIURBANA (16-30)	28	22	8	2	0
		ESCUELAS	5	0	0	5					Y CIUDAD (16-30)	5	5	4	1	0
ORIENTACIÓN PADRES FAMILIA	INDÍGENA	CANTIDAD									15-23 PADRES/PROMOTOR	39	58	4	23	25
		ESCUELAS										29	52	4	23	25



Anexo 1. Estatus del personal directivo y docente calculados con el nuevo Diagnóstico. Sostenimiento estatal.

NIVEL EDUCATIVO	MODALIDAD	TIPO DE DATO	DIRECCIÓN								RAM	DOCENTES/GRUPOS/HORAS				
			DIRECTOR				SUBDIRECTOR					IDEAL	ACT	INC	SUP	OPT/ESC
			ACT	INC	SUP	OPT/ESC	ACT	INC	SUP	OPT/ESC						
PREESCOLAR	GENERAL	CANTIDAD	447	47	103	1,238	69	8	66	1314	RURAL/SEMIURBANA (16-30) Y CIUDAD (16-30)	3,040	4,136	20	1,116	662
		ESCUELAS	447	47	103	1,238	69	8	66	1314		1,388	1,388	10	716	662
PRIMARIA	GENERAL	CANTIDAD	1,229	75	414	2,850	223	236	87	3,016	RURAL/SEMIURBANA (16-30) Y CIUDAD (21-35)	14,509	18,680	366	4,537	1,033
		ESCUELAS	1,229	75	414	2,850	223	236	87	3,016		3,339	3,339	199	2,107	1,033
SECUNDARIA	GENERAL	CANTIDAD	30	1	1	31	16	15	1	17	RURAL/SEMIURBANA (16-45) Y CIUDAD (26-45)	337	388	9	60	9
		ESCUELAS	30	1	1	31	16	15	1	17		33	33	6	18	9
	TÉCNICA	CANTIDAD	5	0	1	4	3	0	1	4	RURAL/SEMIURBANA (16-45) Y CIUDAD (26-45)	34	57	0	23	2
		ESCUELAS	5	0	1	4	3	0	1	4		5	5	0	3	2
	TELESECUNDARIA	CANTIDAD	279	16	185	276					RURAL/SEMIURBANA (11-30) Y CIUDAD (16-35)	1,523	2,010	77	564	108
		ESCUELAS	279	16	185	276						477	477	55	314	108
	P/TRABAJADORES	CANTIDAD	1	0	0	1	0	0	0	1	RURAL/SEMIURBANA (16-35) Y CIUDAD (21-40)	6	6	0	0	1
		ESCUELAS	1	0	0	1	0	0	0	1		1	1	0	0	1
FÍSICA	PREESCOLAR	CANTIDAD									2 HORAS POR GRUPO JUSTIFICADO	6,366	4,645	2,800	1,044	265
		ESCUELAS										1,224	354	915	159	265
	PRIMARIA	CANTIDAD									2 HORAS POR GRUPO JUSTIFICADO	27,296	21,627	11,254	3,560	562
		ESCUELAS										3,160	1,358	2,278	479	562
ESPECIAL	CAM	CANTIDAD	38	0	21	17					8 ALUMNOS/DOCENTE	162	192	6	36	53
		ESCUELAS	38	0	21	17						38	38	4	20	14
	USAER	CANTIDAD	97	0	0	97										
		ESCUELAS	97	0	0	97										
	CRIE	CANTIDAD	13	0	0	13										
		ESCUELAS	13	0	0	13										
UOP	CANTIDAD															
	ESCUELAS															
BACHILLERATO	TELEBACHILLERATO	CANTIDAD									25 ALUMNOS/DOCENTE	5,488	4,807	1,189	508	234
		ESCUELAS										1,061	1,059	508	319	234
	GENERAL	CANTIDAD	79	10	0	79	47	36	4	49	45 ALUMNOS/GRUPO	1,000	1,129	39	168	17
		ESCUELAS	79	10	0	79	47	36	4	49		89	89	23	49	17

Anexo 2. Docentes estimados en las nuevas estructuras ocupacionales vs. Docentes existentes en planteles en ciclo escolar 2015-2016.

NIVEL EDUCATIVO	MODALIDAD	SOSTENIMIENTO	ESTADÍSTICA 2015-2016		ESTRUCTURA TRADICIONAL			NUEVA ESTRUCTURA			ACTUAL VS. NUEVA ESTRUCTURA		
					ALUMNOS	ESCUELAS	ACTUALES	2016		DOCENTES		2016 VS. 2015	SUBDIRECTORES Y DOCENTES ESPEC.
								DÉFICIT	SUPERÁVIT				
PREESCOLAR	GENERAL	FEDERALIZADO	126,818	2,732	7,249		1,133	6,116	-59	118	1,015		
		ESTATAL	62,748	1,388	4,136		1,096	3,040	-588	108	988		
PRIMARIA	GENERAL	FEDERALIZADO	429,971	3,921	20,452		2,556	17,896	-558	7,531	-4,975		
		ESTATAL	340,764	3,339	18,680		4,171	14,509	-280	6,193	-2,022		
INDÍGENA	PREESCOLAR	FEDERALIZADO	37,579	1,214	2,100		116	1,984	-277	24	92		
	PRIMARIA		70,772	1,041	3,654		480	3,174	-165	478	2		
SECUNDARIA	GENERAL	FEDERALIZADO	93,788	213	109,025		28,280	122,850	-3,815	24,050	-37,875		
		ESTATAL	13,566	33	13,580		1,785	11,795	-210	11,875	-10,090		
	TÉCNICA	FEDERALIZADO	81,236	193	82,880		7,350	90,437	3,233	24,010	-31,567		
		ESTATAL	1,280	5	1,995		805	1,360	-34	695	-60		
	P/TRABAJADORES	FEDERALIZADO	5,408	40	8,580		2,670						
		ESTATAL	191	1	180		0						
TELESECUNDARIA	FEDERALIZADO	181,175	1,965	8,632		952	7,680	-141	521	431			
	ESTATAL	33,108	477	2,010		487	1,523	50	76	411			
ESPECIAL	CAM	FEDERALIZADO	3,549	71	346	64		413	-35	129	-196		
		ESTATAL	1,362	38	192		30	162	32	58	-28		
	USAER	FEDERALIZADO	11,518	125	777	606		1,752	12	192	-1,167		
		ESTATAL	7,016	97	506	281		1,394	14	156	-1,044		
BACHILLERATO	GENERAL	ESTATAL	37,552	89	33,870		3,870						
	TELEBACHILLERATO		94,100	1,061	4,807	681							

Anexo 3. Análisis comparativo del estatus del personal docente entre el ciclo escolar 2015-2015 vs. 2014-2015.

Preescolar general federalizado, indígena y general estatal.

D) MAESTROS PD(2015-16)							D) MAESTROS PD(2016-17)							D) MAESTROS PD(2016-17) - PD(2015-16)						
ESTATUS	MOD	DOCENTES				ESCUELAS		ESTATUS	VALOR	DOCENTES		ESCUELAS		ESTATUS	VALOR	DOCENTES		ESCUELAS		
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	No.	%			ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR			No.	%	ACTUALES	META	ESTATUS
Déficit	DJN	139	198	D	-59	56	2.0%	170	247	D	-77	72	2.6%	31	49	D	-18	16	0.6%	
Óptimo	DJN	3,539	3,539	O	0	1,728	63.2%	3,260	3,260	O	0	1,655	60.6%	-279	-279	O	0	-73	-2.6%	
Superávit	DJN	3,574	2,438	S	1,136	949	34.7%	3,819	2,609	S	1,210	1,005	36.8%	245	171	S	74	56	2.1%	
		7,252	6,175			2,733		7,249	6,116			2,732		-3	-59			1	-1	
Déficit	DCC	143	207	D	-64	60	5.0%	129	196	D	-67	63	5.2%	-14	-11	D	-3	3	0.2%	
Óptimo	DCC	1,432	1,432	O	0	982	81.6%	1,441	1,441	O	0	988	81.4%	9	9	O	0	6	-0.2%	
Superávit	DCC	525	350	S	175	161	13.4%	530	347	S	183	163	13.4%	5	-3	S	8	2	0.0%	
		2,100	1,989			1,203		2,100	1,984			1,214		0	-5			11		
Déficit	EJN	32	53	D	-21	15	1.1%	25	45	D	-20	10	0.7%	-7	-8	D	1	-5	-0.4%	
Óptimo	EJN	922	922	O	0	615	44.5%	1,015	1,015	O	0	662	47.7%	93	93	O	0	47	3.2%	
Superávit	EJN	3,140	2,021	S	1,119	752	54.4%	3,096	1,980	S	1,116	716	51.6%	-44	-41	S	-3	-36	-2.8%	
		4,094	2,996			1,382		4,136	3,040			1,388		42	44			6		

Primaria general federalizada, indígena y general estatal.

D) MAESTROS PD(2015-16)											D) MAESTROS PD(2016-17)											D) MAESTROS PD(2016-17) - PD(2015-16)										
ESTATUS	MOD	DOCENTES						ESCUELAS		ESTATUS	VALOR	DOCENTES						ESCUELAS		ESTATUS	VALOR	DOCENTES						ESCUELAS				
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	EXPAN- SIONES	PROM. NAT	No.	%			ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	EXPAN- SIONES	PROM. NAT	No.	%			ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	EXPAN- SIONES	PROM. NAT	No.	%			
Déficit	DPR	4,476	5,763	D	-1,287	289	998	639	16.28%	3,926	5,022	D	-1,096	252	844	561	14.31%	-550	-741	D	191	-37	-154	-78	-1.97%							
Óptimo	DPR	5,137	5,137	O	0			1,578	40.20%	5,132	5,132	O	0			1,545	39.40%	-5	-5	O	0			-33	-0.80%							
Superávit	DPR	10,880	7,554	S	3,326			1,708	43.52%	11,394	7,742	S	3,652			1,815	46.29%	514	188	S	326			107	2.77%							
		20,493	18,454					3,925		20,452	17,896					3,921		-41	-558					-4								
Déficit	DPB	614	818	D	-204	93	111	138	13.26%	463	604	D	-141	57	84	102	9.80%	-151	-214	D	63	-36	-27	-36	-3.46%							
Óptimo	DPB	1,256	1,256	O	0			529	50.82%	1,164	1,164	O	0			533	51.20%	-92	-92	O	0			4	0.38%							
Superávit	DPB	1,802	1,265	S	537			366	35.16%	2,027	1,406	S	621			406	39.00%	225	141	S	84			40	3.84%							
		3,672	3,339					1,033		3,654	3,174					1,041		-18	-165					8								
Déficit	EPR	1,944	2,354	D	-410	90	320	255	7.64%	1,550	1,916	D	-366	88	278	199	5.96%	-394	-438	D	44	-2	-42	-56	-1.68%							
Óptimo	EPR	3,759	3,759	O	0			1,037	31.06%	3,566	3,566	O	0			1,033	30.94%	-193	-193	O	0			-4	-0.12%							
Superávit	EPR	12,835	8,676	S	4,159			2,037	61.01%	13,564	9,027	S	4,537			2,107	63.10%	729	351	S	378			70	2.10%							
		18,538	14,789					3,329		18,680	14,509					3,339		142	-280					10								

Telesecundaria federalizada y estatal.

D) MAESTROS PD(2015-16)														D) MAESTROS PD(2016-17)														D) MAESTROS PD(2016-17) - PD(2015-16)													
MOD	ESTATUS	VALOR	CONFORMACIÓN DE INCREMENTOS						ESCUELAS		ESTATUS	VALOR	CONFORMACIÓN DE INCREMENTOS						ESCUELAS		ESTATUS	VALOR	CONFORMACIÓN DE INCREMENTOS						ESCUELAS												
			ACTUALES	META	EXPAN- SIONES	PROM. NAT 2	PROM. NAT 3	DÉFICIT	No.	%			ACTUALES	META	EXPAN- SIONES	PROM. NAT 2	PROM. NAT 3	DÉFICIT	No.	%			ACTUALES	META	EXPAN- SIONES	PROM. NAT 2	PROM. NAT 3	DÉFICIT	No.	%											
Déficit	DTV	1,273	1,695	D	-422	103	118	114	87	283	14.75%	1,150	1,571	D	-421	102	121	94	104	269	13.99%	-123	-124	D	1	-1	3	-20	17	-14	-0.76%										
Déficit -	DTV	62	71	D	-9	2	2	4	1	6		57	70	D	-13	2	4	6	1	6		-5	-1	D	-4	0	2	2	0	0											
Óptimo	DTV	2,980	2,980	O	0					763	39.56%	2,858	2,858	O	0					724	37.20%	-122	-122	O	0						-39	-2.36%									
Óptimo -	DTV	144	144	O	0					12		84	84	O	0					7		-60	-60	O	0					5	67										
Superávit	DTV	3,742	2,572	S	1,170					865	45.69%	4,094	2,775	S	1,319					932		352	203	S	149					67	3.12%										
Superávit -	DTV	431	359	S	-72					30		389	322	S	-67					27		-42	-37	S	-5					-3											
		8,632	7,821			105	120	118	88	1,959		8,632	7,680			104	125	100	105	1,965		0	-141			-1	5	-18	17	6											
Déficit	ETV	142	204	D	-62	8	17	17	20	39	8.82%	209	284	D	-75	18	21	23	13	54	11.53%	67	80	D	-13	10	4	6	-7	15	2.71%										
Déficit -	ETV	11	19	D	-8	0	3	4	1	2		3	5	D	-2	0	0	0	2	1		-8	-14	D	-6	0	-3	-4	1	-1											
Óptimo	ETV	325	325	O	0					86	18.71%	386	386	O	0					107	22.64%	61	61	O	0					21	3.93%										
Óptimo -	ETV	12	12	O	0					1		12	12	O	0					1		0	0	O	0					0											
Superávit	ETV	1,482	901	S	581					336	72.47%	1,385	824	S	561					313	65.83%	-97	-77	S	-20					-23	-6.65%										
Superávit -	ETV	15	12	S	-3					1		15	12	S	-3					1		0	0	S	-	0			0												
		1,987	1,473			8	20	21	21	465		2,010	1,523			18	21	23	15	477		23	50			10	1	2	-6	12											

Secundaria general federalizada, secundaria técnica federalizada, secundaria general estatal,  
secundaria técnica estatal, secundaria para trabajadores federalizado y estatal.

GTOT) GRUPOS PD(2015-16)

ESTATUS	MOD	GRUPOS				ESCUELAS	
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	No.	%
Déficit	DES	124	141	D	-17	13	6.1%
Óptimo	DES	757	757	O	0	57	26.8%
Superávit	DES	2,227	1,521	S	706	143	67.1%
		3,108	2,419			213	
Déficit	DST	248	290	D	-42	28	14.5%
Óptimo	DST	880	880	O	0	66	34.2%
Superávit	DST	1,224	912	S	312	99	51.3%
		2,352	2,082			193	
Déficit	EES	57	66	D	-9	6	18.2%
Óptimo	EES	108	108	O	0	9	27.3%
Superávit	EES	223	169	S	54	18	54.5%
		388	343			33	
Déficit	EST			D	0		0.0%
Óptimo	EST	12	12	O	0	2	40.0%
Superávit	EST	46	22	S	24	3	60.0%
		58	34			5	

GTOT) GRUPOS PD(2016-17)

ESTATUS	MOD	GRUPOS				ESCUELAS	
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	ESCUELAS	%
Déficit	DES	89	102	D	-13	10	4.7%
Óptimo	DES	570	570	O	0	45	21.1%
Superávit	DES	2,456	1,641	S	815	158	74.2%
		3,115	2,313			213	
Déficit	DST	106	129	D	-23	15	7.8%
Óptimo	DST	871	871	O	0	69	35.8%
Superávit	DST	1,391	1,159	S	232	109	56.5%
		2,368	2,159			193	
Déficit	EES	50	59	D	-9	6	18.2%
Óptimo	EES	114	114	O	0	9	27.3%
Superávit	EES	224	164	S	60	18	54.5%
		388	337			33	
Déficit	EST			D	0		0.0%
Óptimo	EST	12	12	O	0	2	40.0%
Superávit	EST	45	22	S	23	3	60.0%
		57	34			5	

GTOT) GRUPOS PD(2016-17) - PD(2015-16)

ESTATUS	MOD	GRUPOS				ESCUELAS	
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	ESCUELAS	%
Déficit	DES	-35	-39	D	4	3	-1.4%
Óptimo	DES	-187	-187	O	0	-12	-5.6%
Superávit	DES	229	120	S	109	15	7.0%
		7	-106			0	
Déficit	DST	-142	-161	D	19	-13	-6.7%
Óptimo	DST	-9	-9	O	0	3	1.6%
Superávit	DST	167	247	S	-80	10	5.2%
		16	77			0	
Déficit	EES	-7	-7	D	0	0	0.0%
Óptimo	EES	6	6	O	0	0	0.0%
Superávit	EES	1	-5	S	6	0	0.0%
		0	-6			0	
Déficit	EST	0	0	D	0	0	0.0%
Óptimo	EST	0	0	O	0	0	0.0%
Superávit	EST	-1	0	S	-1	0	0.0%
		-1	0			0	

Déficit	DSN	31	44	D	-13	5	12.5%
Óptimo	DSN	12	12	O	0	4	10.0%
Superávit	DSN	243	140	S	103	31	77.5%
		286	196			40	

Déficit	DSN	18	22	D	-4	2	5.0%
Óptimo	DSN	59	59	O	0	11	27.5%
Superávit	DSN	209	116	S	93	27	67.5%
		286	197			40	

Déficit	DSN	-13	-22	D	9	-3	-7.5%
Óptimo	DSN	47	47	O	0	7	17.5%
Superávit	DSN	-34	-24	S	-10	-4	-10.0%
		0	1			0	

Déficit	ESN			D	0		0.0%
Óptimo	ESN	6	6	O	0	1	100%
Superávit	ESN			S	0		0.0%
		6	6			1	

Déficit	ESN			D	0		0.0%
Óptimo	ESN	6	6	O	0	1	100%
Superávit	ESN			S	0		0.0%
		6	6			1	

Déficit	ESN	0	0	D	0	0	0.0%
Óptimo	ESN	0	0	O	0	0	0.0%
Superávit	ESN	0	0	S	0	0	0.0%
		0	0			0	

Educación especial federalizada y estatal.

DOCENTE FRENTE A GRUPO PD(2015-16)

ESTATUS	MOD	DOCENTES				ESCUELAS	
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	No.	%
Déficit	DML	186	299	D	-113	39	54.9
Óptimo	DML	72	72	O	0	17	23.9
Superávit	DML	98	77	S	21	15	21.1
		356	448			71	
Déficit	EML	27	34	D	-7	4	10.8
Óptimo	EML	51	51	O	0	11	29.7
Superávit	EML	122	81	S	41	22	59.5
		200	166			37	

DOCENTE FRENTE A GRUPO PD(2016-17)

ESTATUS	MOD	DOCENTES				ESCUELAS	
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	ESCUELAS	%
Déficit	DML	158	251	D	-93	33	46.5
Óptimo	DML	70	70	O	0	15	21.1
Superávit	DML	118	89	S	29	23	32.4
		346	410			71	
Déficit	EML	28	34	D	-6	4	10.5
Óptimo	EML	53	53	O	0	14	36.8
Superávit	EML	111	75	S	36	20	52.6
		192	162			38	

DOCENTE FRENTE A GRUPO PD(2016-17) - PD(2015-16)

ESTATUS	MOD	DOCENTES				ESCUELAS	
		ACTUALES	META	ESTATUS	VALOR	ESCUELAS	%
Déficit	DML	-28	-48	D	20	-6	-8.5
Óptimo	DML	-2	-2	O	0	-2	-2.8
Superávit	DML	20	12	S	8	8	11.3
		-10	-38			0	
Déficit	EML	1	0	D	1	0	-0.3
Óptimo	EML	2	2	O	0	3	7.1
Superávit	EML	-11	-6	S	-5	-2	-6.8
		-8	-4			1	