



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO 092

A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS  
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR A  
TRAVÉS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE  
TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE).

## **T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A :

ROSARIO CONTRERAS DE LEÓN

DIRECTORA DE TESINA:  
MAESTRA CLARA MARTHA GONZÁLEZ GARCÍA.

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2009



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

Unidad Ajusco

A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS  
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR A  
TRAVÉS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE  
TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE).**

**T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
P R E S E N T A:  
ROSARIO CONTRERAS DE LEÓN**

Directora de tesina: Maestra Clara Martha González García.



Noviembre 2009.

### Papá y Mamá

**OCTAVIO Y SUSANA:** Les agradezco todo lo que han hecho por mí, por impulsarme a concluir este proyecto a través de sus acciones, por apoyar en todo momento mis decisiones, por la fuerza con la que me aman y por enseñarme lo esencial de la vida. Gracias por creer en mí. Los amo, respeto y admiro.

### A mis Hermanos.

**HUGO:** Por construir una amistad, por tus palabras que me han hecho reflexionar a cerca de lo que para mi vida es importante y sobre todo por darme seguridad.

**GABRIELA:** Dar este paso no fue fácil, sin embargo tus palabras todo el tiempo me hicieron recordar el motivo por el cual debía concluir esta etapa. Deseo que me permitas continuar aprendiendo de lo que de tu corazón nace.

**ERIKA:** Le doy gracias a Dios por tener tu apoyo incondicional, por orientarme con amor y ofrecerme la oportunidad de visualizarme en una vida llena de éxitos a base de trabajo, constancia, responsabilidad y compromiso.

**MARÍA LUISA:** He concluido una etapa que tenía pendiente, necesitaba aprender muchas cosas para poder madurar. Cuando decidí dar un paso adelante, tú estabas allí, tu ejemplo me permitió moverme de lugar y comprender que no hay mayor obstáculo que no logre ser movido por la fuerza de voluntad.

**DANIELA, JOEL Y ALEXA FERNANDA:** Siempre escuchen su corazón, pues es el corazón el medio por el cual Dios nos habla, construyan día a día su felicidad, sean honestos y agradezcan los regalos de la vida. Luchen por sus ideales.

**FAMILIA DE LEÓN:** Me siento la mujer mas afortunada por pertenecer a esta familia. Quiero agradecer por todos los momentos en los que estuvieron conmigo, por los consejos, por su tiempo y por su amor. Los admiro.

**MARGARITA DE LEÓN:** Por tu persuasión y por recordarme lo valioso de la vida. Creo que tu vida es ejemplo de superación.

### A mis amigos

**CLAUDIA, LILI BELÉN, PEDRO, ELENA, GRACIELA, SONIA, NANCY, CARMEN, NOÉ:** Por confiar en mí, por respetar mis momentos, por su cariño, consejos y amistad. Deseo continuar construyendo un mundo lleno de paz, alegría y superación a su lado. Son una bendición más en mi vida.

**CAIRO.** Por impulsarme, por la paciencia y tus consejos y tu honestidad. Este proyecto lleva mucho de tu esencia. Amiga gracias por estar en mi vida. Eres muy especial.

**MAESTRA CLARA MARTHA:** Agradezco a usted el tiempo, la constancia y la motivación durante la investigación. Gracias por la experiencia y sobre todo la confianza que deposito en mí.

**Maestra** Gloria Gutiérrez Aza, **Profesora** Leticia Gutiérrez Cea y **Profesor** José Antonio García Guevara: por apoyarme en la realización de la investigación, por brindarme las facilidades y orientación. Gracias.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. El nuevo modelo de gestión escolar propuesto por la Secretaría de Educación Pública.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 La gestión escolar.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Concepto de Gestión Escolar.....	10
1.1.2 Dimensiones de la Gestión Escolar.....	17
<b>1.2 Planeación Estratégica.....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Plan Estratégico de Transformación Escolar.....	22
<b>1.3 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación (LGE).....</b>	<b>24</b>
1.3.1 Artículos que tratan acerca del Federalismo Educativo.....	25
1.3.2 Artículos que tratan acerca de los Servicios Educativos.....	29
1.3.3 Artículos que tratan acerca del Financiamiento a la Educación.....	32

1.3.4	Artículos que tratan acerca de la Evaluación del Sistema Educativo Nacional.....	33
1.4	Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.....	33
1.5	Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006.....	35
1.6	El Programa Nacional para la Modernización de la Educación Básica.....	37
1.7	El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.	39
1.8	Programa Escuelas de Calidad (PEC).....	40
<b>Capítulo II. Elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).....</b>		<b>42</b>
2.1	Descripción de los Talleres para la implementación de la Planeación Estratégica.....	43
2.2	Elementos del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Ruta metodológica.....	50
2.2.1	Elaboración de la autoevaluación.....	52
2.2.2	Misión.....	54
2.2.3	Visión.....	55
2.2.4	Objetivos.....	56

2.2.5	Elaboración de estrategias.....	57
2.2.6	Metas.....	58
2.2.7	Elaboración del Programa Anual de Trabajo.....	58
<b>Capítulo III. Plan Estratégico de Transformación Escolar de las Escuelas Primarias “Patria Nueva” y “Profesor Daniel Delgadillo”.....</b>		<b>59</b>
3.1	Escuela Primaria “Patria Nueva”.....	59
3.1.1	Infraestructura del inmueble.....	59
3.1.2	Plantilla docente y administrativos.....	60
3.1.3	Autoevaluación.....	61
3.1.4	Dimensión Pedagógica.....	61
3.1.5	Dimensión Organizativa.....	62
3.1.6	Dimensión Administrativa.....	63
3.1.7	Dimensión Comunitaria y de Participación Social.....	64
3.1.8	Visión.....	65
3.1.9	Misión.....	65
3.1.10	Objetivos.....	66

3.1.11 Estrategias de la Escuela Patria Nueva.....	66
<b>3.2 Escuela Primaria “Profesor Daniel Delgadillo”.....</b>	<b>69</b>
3.2.1 Infraestructura del inmueble.....	70
3.2.2 Plantilla docente y de administrativos.....	70
3.2.3 Autoevaluación.....	71
3.2.4 Dimensión Pedagógica Curricular.....	71
3.2.5 Dimensión Organizativa.....	75
3.2.6 Dimensión Administrativa.....	76
3.2.7 Dimensión de Participación Social Comunitaria.....	77
3.2.8 Misión.....	77
3.2.9 Visión.....	78
3.2.10 Objetivos.....	78
3.2.11 Estrategias de la Escuela “Profesor Daniel Delgadillo”.....	82
<b>3.3 Sugerencias.....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>89</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>91</b>

## Índice de cuadros y diagramas

Cuadro no. 1	Ejes de análisis de la dimensión Pedagógica Curricular.....	45
Cuadro no. 2	Ejes de análisis de la dimensión Organizativa.....	45
Cuadro no. 3	Ejes de análisis de la dimensión Administrativa.....	46
Cuadro no. 4	Ejes de análisis de la dimensión Comunitaria y de participación social.....	47
Cuadro no. 5	Estrategias relacionadas con la Dimensión Pedagógica Curricular.....	66
Cuadro no. 6	Estrategias relacionadas con la Dimensión Organizativa.....	67
Cuadro no. 7	Estrategias relacionadas con la Dimensión Administrativa.....	68
Cuadro no. 8	Estrategias relacionadas con la Dimensión de Participación Social y Comunitaria.....	69
Cuadro no. 9	Objetivos relacionados con la Dimensión Pedagógica Curricular.....	79
Cuadro no. 10	Objetivos relacionados con la Dimensión Organizativa.....	80
Cuadro no. 11	Objetivos relacionados con la Dimensión Administrativa.....	81
Cuadro no. 12	Objetivos relacionados con la Dimensión de Participación Social y Comunitaria.....	82

<b>Cuadro no. 13</b>	<b>Estrategias relacionadas con la Dimensión Pedagógica Curricular.....</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro no. 14</b>	<b>Estrategias relacionadas con la Dimensión Organizativa.....</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro no. 15</b>	<b>Estrategias relacionadas con la Dimensión Administrativa...</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro no. 16</b>	<b>Estrategias relacionadas con la Dimensión de Participación Social y Comunitaria.....</b>	<b>85</b>
<b>Diagrama no. 1</b>	<b>Ruta Metodológica para la elaboración del Plan estratégico de Transformación Escolar.....</b>	<b>49</b>

## **Introducción.**

Los constantes retos de la globalización y el cambio tecnológico a los que se enfrentan los países del mundo, han generado que la Administración en todos los sectores, sobre todo en el educativo, se ejerza con constantes adaptaciones. En México una de las prioridades de los gobiernos anteriores y la del presente es el tema de la educación, misma que ha generado "...la implantación de diferentes Programas Sectoriales, Regionales, Institucionales y Especiales, que coadyuven en la transformación de la gestión escolar, para así a través de nuevas estrategias lograr una educación de calidad" (SEP, 2006: 6). Durante la administración anterior, se creó el Programa denominado "Escuelas de Calidad (PEC)", como una consecuencia del Programa implementado por Zedillo, denominado "Investigación e Innovación de la Gestión en la Escuela Primaria (IIGEP)", la iniciativa del entonces presidente Vicente Fox Quesada partía de la prioridad que el tema de la educación tuvo en su gobierno, en el cual se invitaba a directivos, docentes, alumnos y padres de familia, a formar una auténtica comunidad educativa, cuya meta principal sería la calidad del servicio educativo, a nivel nacional.

Para el presente gobierno y de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y al Programa Sectorial de Educación 2007-2012, la educación se considera el motor para estimular el crecimiento económico, mejorar la competitividad e impulsar la innovación, por lo que es necesario fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones; lo anterior forma parte de la política nacional de transformación de la gestión institucional y escolar que busca contrarrestar los obstáculos para el logro de la calidad en la educación. Actualmente el Programa Escuelas de Calidad tiene como modelo de gestión escolar a la planeación estratégica, que se basa en la elaboración de un documento que funciona como herramienta metodológica para lograr los objetivos establecidos en el PEC, se pretende que dicho documento sea elaborado en conjunto por la comunidad educativa.

El documento denominado Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) se ha implantado en diferentes Estados de la Republica Mexicana, así en un inicio el

PETE lo elaboraban las escuelas inscritas al PEC, sin embargo a partir del ciclo escolar 2009-2010, se estableció que todas las escuelas del Distrito Federal debían sustituir el Proyecto Escolar por la nueva herramienta metodológica. El propósito y elaboración de este documento es la razón del presente trabajo, el cual busca describir el propósito de su implementación y el problema que pretende solucionar, las demandas a las que responde y, sobre todo, las reflexiones necesarias para lograr su diseño y aplicación, así también identificar a los involucrados que participan en dicho diseño.

El trabajo al interior de las escuelas debe centrarse en la búsqueda permanente de alternativas que logren el aprendizaje de los alumnos, para ello resultan fundamentales los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en estos procesos "...influyen una gran diversidad de factores, entre los que destacan las formas de organización, administración y las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad escolar" (Mariño, 1993: 59). Al implantarse la descentralización de la educación con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), en mayo de 1992, se estableció la "...importancia de la participación de la sociedad en el campo de la educación, pues era evidente que al estar centralizada la supervisión y evaluación de la misma, esto no permitía conocer con exactitud la problemática que predominaba al interior de las aulas en cada una de las escuelas" (Ornelas, 1995: 103). Esta situación impedía observar las verdaderas necesidades de dichas escuelas en cada uno de los diferentes niveles de gobierno, por lo cual se carecía de políticas para atender dichas deficiencias.

Al involucrar a la sociedad, el compromiso de elevar la calidad en la educación se reconoce entonces como un compromiso de toda la comunidad educativa, esto es, de los Directivos, de los docentes, de los alumnos, de los administrativos y de los Padres de Familia, del sector productivo y de todas las diferentes organizaciones. Así, las Instituciones Educativas deben buscar y proponer un modelo estratégico que coadyuve para el logro de las metas propuestas en el ámbito educativo, buscando cumplir con lo estipulado en la Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicano, la Ley General de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, considerando que para este fin es sumamente importante la participación y compromiso de todos los actores involucrados. Así se considera que el PEC, a través del modelo de planeación estratégica, ha logrado la iniciativa de una nueva gestión escolar que parte del reconocimiento de las necesidades particulares de cada centro escolar, a través de la autoevaluación inicial (diagnostico) y la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

El **Objetivo general** planteado para este trabajo es realizar una descripción de la mecánica propuesta por la SEP para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) elaborado en las siguientes Escuelas Primarias: "Profesor Daniel Delgadillo" y "Patria Nueva", pertenecientes a la Zona Escolar no. 102, , así como la descripción y análisis de cada uno de ellos, con el objetivo de generar algunas sugerencias que coadyuven en la elaboración, implementación y ejercicio del mismo.

Los **Objetivos específicos** que guiaran esta investigación son los siguientes:

1. Describir la teoría que sustenta el ejercicio de la Gestión Escolar.
2. Identificar la teoría administrativa que sustenta el ejercicio de la Gestión Escolar para este caso específico.
3. Identificar la normatividad que regula y delimita la operación del PETE.
4. Identificar la importancia de la elaboración del PETE para la comunidad escolar.
5. Caracterizar a las Instituciones Educativas donde se realizará esta investigación.
6. Analizar la información obtenida en campo, que permita obtener unas conclusiones y sugerencias al respecto.

La **pregunta de investigación** a la cual dará respuesta este trabajo es la siguiente: ¿cuál serían las sugerencias pertinentes para coadyuvar en la

implementación y el ejercicio del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) en las Instituciones Educativas mencionadas con anterioridad?

Para esta investigación se realizará una recopilación de datos obtenidos a través de la entrevista realizada a los Directores de las Instituciones Escolares (IE) mencionadas, con relación a la elaboración del PETE, para posteriormente analizar la información recogida que permita elaborar un informe de dichos resultados y por último generar las sugerencias pertinentes al caso, sustentadas por el enfoque administrativo retomado para la elaboración del PETE, buscando mejorar desde el diseño, implementación y ejercicio del mismo. Se llevará a cabo la realización de un estudio descriptivo, que nos va a permitir apreciar cada una de las etapas implementadas en la formulación del Plan Estratégico para la Transformación Escolar de dichas IE. Esta investigación abarcará parcialmente el final del periodo escolar 2008-2009, ya que es en este momento cuando se revisan los antecedentes para formular el del siguiente periodo escolar que es 2009-2010 en su inicio.

El estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en este caso es el diseño, implementación y ejercicio del PETE y la problemática que lo delimita. Los estudios descriptivos buscan "...especificar las propiedades y las características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (Danhke, 1989, cit. en Hernández y cols., 2006, p. 117). Se considera que desde el punto de vista científico, describir (medir) es recolectar datos (información), por lo tanto en un estudio descriptivo "...se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernández y cols. 2006, p. 118). El valor de este tipo de estudio se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre. Es necesario especificar quiénes deben estar incluidos en la medición, o recolección o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se ha realizado una investigación documental acerca de los antecedentes que sustentan el ejercicio del PETE; también se llevó a cabo trabajo de campo relacionado con la obtención de información relacionada con el diseño e implementación de dicho Plan Estratégico. Asimismo, se realizaron las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones, como en cualquier proceso de investigación antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar. Para lograr ese conocimiento teórico se acudió a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema. Rojas (2000, pp. 333 – 340) considera que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

Así se tiene que, en el primer capítulo se describe la teoría que respalda la práctica de la Gestión Escolar, la definición del concepto de Proyecto Escolar y las dimensiones de la misma. Se incluye la teoría del enfoque de la planeación estratégica como sustento para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), asimismo la normatividad que delimita el ejercicio de ésta en el contexto educativo, esto es, los artículos que comprende la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación (LGE), la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, del Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006, del Programa Nacional para la Modernización de la Educación Básica y del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), así también el enfoque del Programa Escuelas de Calidad (PEC).

En el segundo capítulo se describe la dinámica necesaria para la implementación y elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), esto es, la descripción de los Talleres utilizados para la comprensión de la Planeación

Estratégica, los elementos que conforman dicho Plan relacionados con la ruta metodológica necesaria para su elaboración, la autoevaluación, la determinación de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, lo que concluirá en la integración del Programa Anual de Trabajo.

El tercer capítulo comprende la descripción y análisis del trabajo de campo, esto es, el contexto, sujetos e instrumentos utilizados en el proceso de la recopilación de los datos, la elaboración del PETE de cada escuela y todos los elementos que comprende, así como el análisis e interpretación de los mismos, refiriéndonos a las dos instituciones educativas: la Primaria "Patria Nueva" y la Primaria "Profesor Daniel Delgadillo". Asimismo, se incluyen las sugerencias y conclusiones obtenidas a partir de la elaboración de esta investigación.



## **Capítulo 1. El nuevo modelo de gestión escolar propuesto por la Secretaría de Educación Pública.**

Los esfuerzos realizados para mejorar la educación básica en México han generado el surgimiento de políticas públicas que buscan dar solución a los problemas que obstaculizan las actividades esenciales que se realizan para el funcionamiento de las organizaciones educativas. Con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) se inició un intenso proceso de reforma cuyos propósitos principales son mejorar la calidad de la educación y fortalecer la equidad en la prestación del servicio educativo. Con la firma del ANMEB se abrió el camino a la descentralización de la educación básica, que permitía la participación de los diferentes niveles de gobierno y con el cual unirían sus esfuerzos. Partiendo del reconocimiento de que las escuelas tienen diferentes contextos, necesidades y prioridades que generan formas únicas de organización y participación se considera que los actores educativos son los encargados de evaluar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano, dicha evaluación es posible a través de la implementación de la planeación estratégica.

En el gobierno anterior se mencionaba que la educación sería la columna vertebral para lograr el desarrollo del país, por lo que se continuó la iniciativa en busca de la educación de calidad a través de la creación del Programa Escuelas de Calidad (PEC). Con esto se buscaba instituir en las escuelas públicas de educación básica, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, a través de la revisión y evaluación de las cuatro dimensiones que comprende el ejercicio de la gestión escolar. Un propósito del enfoque de la administración actualmente es el “...fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas” (PND, 2007-2012: 101), se plantea que

para lograr este objetivo se apoyará a los supervisores, de los diferentes niveles y modalidades de educación básica, con las herramientas conceptuales y metodológicas que permitan contribuir con el esfuerzo realizado por las escuelas, que desarrollan procesos de transformación a partir de un nuevo modelo de gestión escolar orientado a la mejora continua de la calidad educativa.

### **1.1 Gestión Escolar.**

Al interior de las organizaciones educativas, la comunidad que las integra es responsable de la realización de las actividades vitales de la escuela, dicha comunidad está conformada por los docentes, administrativos, padres de familia y los alumnos. Para que esta comunidad lleve a cabo las actividades requeridas debe ser orientada en las formas del cómo hacer las cosas, la cual recae en el director de la escuela, quien deberá adquirir el compromiso requerido para poder dirigir un Proyecto Educativo definido y coherente, "...conducido con convicción y capacidad en un ambiente de armonía y participación comprometida" (Ackoff, 1994: 9). Dentro de los principales retos para el director están el desarrollar un equilibrio entre los objetivos y tareas y las necesidades grupales, buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales, armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales e integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad.

Antunez (1993) considera que el Director es el principal actor para que la escuela cumpla con los objetivos que se propone, asimismo debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos, así también debe tener los conocimientos y habilidades requeridos para poder implantar las cuatro dimensiones institucionales que comprende la Gestión Escolar, éstas son: la dimensión pedagógica, la dimensión social, la dimensión política y la dimensión administrativa. Las escuelas en la actualidad tienen autonomía acerca de la forma para resolver los problemas en los ámbitos y dimensiones específicos relacionados

con la interacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La descentralización de la educación fue un aspecto importante para que la gestión escolar pueda ser aplicada en las organizaciones educativas.

### **1.1.1 Concepto de Gestión Escolar.**

Etimológicamente la voz gestión, se deriva del vocablo latino *gestus* (gesto) que se refiere a la actitud o movimiento del cuerpo, este término viene a su vez del vocablo *genere*, que quiere decir "llevar", "conducir", "llevar a cabo (cuestiones)", "mostrar (actitudes)". Con respecto a las palabras gestión, gestionar y gerente se usan en el español desde 1884, es a partir de 1940 que se utiliza la dicción gerencia, gerente y gestor significan administrador, el que debe llevar a cabo. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2000: 115) señala que gestión es un "...acto de gestionar o efecto de administrar" y que gestionar es un "...acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera".

Chávez (1995: 11) define a la gestión como el "...conjunto de normas y técnicas que se ponen en práctica para resolver con eficiencia y eficacia un negocio". Así, se considera imperativo la puesta en práctica constante las actividades específicas que propone la planeación escolar, así como la evaluación del desempeño que orienta el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. También Santos Guerra (1997: 37) define a la Gestión como la "...acción consistente en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos previstos". El campo de la gestión es el campo de la gerencia o dirección que se ocupa de poner en práctica los medios necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento. Por tanto, este ejercicio implica, entre otras cosas, que el Director de la escuela sea capaz de generar una definición del centro escolar.

Gairín (1996: 42) considera a la gestión educativa como una "...actividad práctica, un saber hacer que incluye una pluralidad de conocimientos y actividades

relacionados con aspectos esenciales del funcionamiento de las organizaciones educativas". Esos aspectos esenciales a los que se refiere Gairín (1996: 45) son los siguientes:

- a) Generar, acordar y alcanzar objetivos.
- b) Establecer funciones.
- c) Utilizar formas adecuadas de liderazgo y dirección.
- d) Buscar maneras adecuadas de dirigir la iniciativa institucional hacia una acción educativa y medio ambiental de calidad.

Domínguez (2003: 21) considera que quien hace gestión escolar debe tener aptitudes para:

- 1) Desarrollar un interjuego constante entre elaboraciones conceptuales y acciones ejecutivas.
- 2) Buscar un equilibrio entre los cambios promotores del crecimiento y las continuidades que supone el sostén de la identidad institucional.
- 3) Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valorización de los vínculos interpersonales.
- 4) Procurar recursos materiales, financieros de personal, y de información para apoyar el proyecto escolar. Esta procuración siempre caracterizada con un manifiesto compromiso ético.
- 5) El directivo escolar como conductor de diferentes procesos, ha de intentar llevar adelante una verdadera tarea de gestión e impulsar los cambios y las transformaciones adecuados a los nuevos contextos.

Así también Pastrana (1997: 8) define a la gestión escolar como "...la totalidad compleja que cobra existencia histórica como plano de articulación de heterogéneos componentes que soportan la operación diaria de las escuelas". Por su parte Elizondo (2001: 10) plantea que "...habría que entender la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema educativo para el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos

docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso de enseñanza–aprendizaje como fin principal de la educación”.

Al respecto Pozner (1995: 33-34) hace las siguientes reflexiones “...será necesario crear una forma de **hacer escuela**, que permita generar aprendizajes potentes para los estudiantes, para los profesores y el equipo directivo, para los padres y para la institución en su totalidad; denominando a esta nueva modalidad de conducción escolar como Gestión Escolar, la cual ...es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país; se puede definir también como el ...conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el **equipo directivo** de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa; se puede entender también como ...el gobierno o la dirección participativa de la escuela, ya que por las ...características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones es en el nivel local y escolar, es una tarea colectiva que implica a muchas personas, ...es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela”.

De acuerdo con los planteamientos que hace Elizondo (2001: 135), las proposiciones más relevantes de la gestión escolar se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- a) **Participación democrática**, que comprende la participación de los sujetos educativos (docentes, alumnos, padres de familia, directores, supervisores, autoridades en general), define lo que es y debe ser la educación que brinda el sistema educativo, ya que existen figuras estructuralmente inciertas en la organización educativa, esto es, colectivos escolares, Consejos de escuela, organismos de participación social, Asociaciones de padres familia, etc., por lo que la atención se centra en las formas en que se da esa participación.
- b) **Autonomía**, en este punto se considera que las escuelas pueden decidir y conducir su desarrollo como institución educativa, optando por los caminos

más acordes con sus propios contextos hacia el logro de los propósitos y objetivos de la educación. La descentralización por la que atraviesa la educación nacional es parte del ejercicio de autonomía, tanto en las entidades federativas como en las provincias; este proceso culmina en la forma en que la escuela organiza y decide que es lo que ha de hacer para enfrentar sus problemas educativos y desde ahí concretar los grandes objetivos de la educación.

- c) **Liderazgo**, en este punto se considera que es fundamental una coordinación y conducción académica que facilite la intervención y participación en la toma de decisiones de quienes están involucrados directamente en la tarea educativa. Tanto la escuela como los espacios de trabajo que agrupan a varias escuelas, representan los ámbitos significativos para que el liderazgo académico se traduzca en un mejoramiento de la calidad educativa.
- d) **Organización escolar**, acerca de este concepto se propone que los cambios en la forma de conducir los procesos educativos implican necesariamente una reorganización en las actividades, en la distribución de roles o papeles, en las formas de participación, en el ejercicio de la autoridad, en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje, en las relaciones interpersonales, etc. En suma una nueva forma de concebir la cultura académica que se genera en los espacios educativos.
- e) **Planeación y evaluación escolar**, este punto se refiere a los procesos mediante los cuales se concretan las opciones de cambio y mejoramiento de la vida escolar. Tomar conciencia de los problemas educativos que se enfrentan y buscarles solución es una de las maneras de iniciar dichos procesos. Llevarlos a cabo implica necesariamente una participación comprometida y responsable, ser realistas en los análisis de problemas, conocer ampliamente las posibilidades del cambio y, sobre todo, estar al tanto de las reacciones posibles a la aplicación de las acciones de cambio.

Los niveles de gestión que propone Elizondo (2001: 142) se explican a continuación:

- 1) El primer nivel se refiere a las formas de gestionar el sistema educativo en general, las cuales se han caracterizado por la atribución otorgada al Estado para controlar los ámbitos administrativos y pedagógicos del sistema educativo, atendiendo todos los niveles, modalidades y tipos de escuela en todas las regiones del país. En la actualidad se ejercen tendencias hacia la descentralización de los servicios educativos y la transferencia de la responsabilidad de los mismos a cada entidad federativa.
  
- 2) El segundo nivel está relacionado con la gestión del plantel escolar. En este aspecto, la tendencia ha sido definir políticas que determinen el funcionamiento de las escuelas a través de normas y condiciones dictadas de arriba hacia abajo, incluyendo muchas veces en ellas intereses de diversos grupos de poder. Esto ha significado, por un lado, considerar a las escuelas como bloques homogéneos, sin respeto a las dinámicas particulares de su funcionamiento y, por otro, gestionarse bajo patrones paternalistas y burocráticos que no permiten otorgarles capacidad de decisión sobre muchos aspectos que se relacionan con el mejor desarrollo de sus actividades.

Es por todo esto que se requiere que las tendencias de cambio lleguen al ámbito escolar, comenzando por otorgarles la necesaria autonomía que les permita traducir, desde sus propias circunstancias, la normativa general determinante de aspectos pedagógicos y administrativos. Lo anterior plantea la necesidad de que el equipo docente y el director tengan competencia para definir dentro del marco de las políticas y prioridades nacionales, proyectos educativos propios. Esto "...implica responsabilizarse de los aspectos académicos y administrativos que se involucren, así como del manejo de pequeños gastos de operación que para ello requieran. En la actualidad el problema se encuentra en que los diferentes niveles de gestión no

confluyen en un mismo propósito; asegurar, a través de una dinámica acertada de la estructura y funcionamiento del sistema educativo, en general, y de las escuelas, en particular, un aprendizaje efectivo en los alumnos que cursan los distintos niveles escolares” (Ezpeleta, citada en Elizondo, 2001: 5).

Namo De Mello (1998: 8) considera que en este sentido resulta pertinente contar con una “...adecuada política de provisión de insumos básicos y asistencia técnica por parte de las autoridades educativas, que permita el desenvolvimiento de capacidades a nivel de la escuela para planear y organizar las condiciones de enseñanza-aprendizaje, decidir sobre sus objetivos, es decir, ser responsables de la planeación y evaluación de los resultados de su trabajo”. Elizondo (2001: 8) considera que retomando todas las definiciones vertidas anteriormente se concluye que la Gestión Escolar presenta las siguientes características:

- a) Es **holística**, ya que contempla todos los aspectos que intervienen en la educación.
- b) Es **socialmente incluyente**, tiene que ver con todo aquello que ocurre en la sociedad, partiendo de la premisa de que lo que sucede en la educación afecta a la sociedad en su conjunto.
- c) **Concibe a lo educativo como un proceso social integral**, cuyas partes, esto es, lo administrativo, lo académico, lo político y lo social, se retroalimentan mutuamente.
- d) **Considera a la escuela como la base**, pero es de su interés tanto lo que pasa en el salón de clase como lo que sucede en las estructuras superiores del sistema educativo.

Asimismo, Elizondo (2001: 16-17) menciona que la gestión escolar tiene que ver con la reestructuración de los sistemas educativos, ya que implica una cultura de transformación educativa cuyas características primordiales son:

- ✚ **El paradigma del cambio.** En la medida en que el mundo está cambiando radicalmente, tanto en el sistema educativo como en la escuela

en particular, serán necesarias nuevas perspectivas y cambios paralelos en la cultura escolar.

- ✚ **La escuela como unidad de cambio.** La escuela es la base del cambio porque es donde las demandas educativas de la sociedad se manifiestan originalmente y donde se concretan las expectativas del aprendizaje que supone la reunión de un profesor y de un alumno.
  
- ✚ **Las autoridades centrales son corresponsables en este proceso de cambio.** La escuela es parte de un sistema y no está sola, necesita del soporte de las autoridades, así se considera necesario que cambien su comportamiento, pues muchos de los problemas actuales y futuros sólo se podrán solucionar si existe cooperación estrecha entre la escuela y las autoridades centrales.
  
- ✚ **El cambio es aprendizaje.** Los cambios en cada estudiante deben ser resultado de un profundo proceso de aprendizaje, conducido por el profesor, pero con la participación activa del estudiante. Allí se requiere el talento de todos los participantes y es por eso que los cambios dependen de la habilidad personal de quien está comprometido de manera continua con el aprendizaje.
  
- ✚ **Organización del aprendizaje.** Aquí los objetivos son: responder creativamente a los cambios necesarios en el ambiente escolar; desarrollar las capacidades escolares, generando modificaciones en el currículo y en los equipos directivos, así como desarrollar nuevas formas de organización y administración escolares.

En la reflexión que hace Elizondo (2001: 20) menciona que "...la escuela no cambia sola, para que ésta cambie,...en términos de la gestión escolar,...deben propiciarse cambios en otros procesos sociales". Se menciona en el Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006 que es un requerimiento fundamental impulsar

el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social en la educación, como estrategia para fomentar la confianza ciudadana en las instituciones. Lo anterior fundamentado en el artículo 68 de la Ley General de Educación, que a la letra dice: "...las autoridades educativas promoverán, de conformidad con los lineamientos que establezca la autoridad educativa federal, la participación de la sociedad en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública, así como ampliar la cobertura de los servicios educativos".

Para lo cual será necesario que en los hogares se de la apertura para que se adquiriera la cultura de comunicación, participación y cooperación con la escuela, asimismo que los medios colectivos de comunicación modifiquen su programación y la transformen positivamente, tratando de desaparecer el enfrentamiento entre la televisión y la cultura escolar y partiendo de los constantes cambios en el ámbito laboral al igual que la educación, se otorgue la oportunidad a quienes ahí laboren de continuar sus estudios. Además, se propone que la "...vinculación entre la educación y el trabajo sea estrecha y real, pues ambos se beneficiarán cuando dicha vinculación se concrete" (Robert, 2006: 91).

### **1.1.2 Dimensiones de la Gestión Escolar.**

Frigerio y col. (1992: 27-28) intentan proponer algunos modos posibles para ordenar el conjunto de actividades que se consignan en la agenda de la Gestión Escolar, esto es, las dimensiones del campo institucional, entendiendo por campo "...el conjunto de elementos coexistentes e interactuantes en un momento dado,...un campo es siempre dinámico, se reestructura y modifica permanentemente,...se pueden diferenciar dentro de un campo distintas subestructuras,...éstas son las dimensiones". Al respecto se distinguen cuatro dimensiones, éstas son:

- 1) **La dimensión pedagógico curricular** hace referencia a aquellas actividades que definen a la institución educativa, diferenciándola e otras

instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Por ello, serán aspectos significativos a señalar en esta dimensión las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorga a los saberes y los criterios de evaluación de los procesos y resultados, por señalar los más relevantes.

- 2) **La dimensión organizativa** considerada como el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las tareas y la división de trabajo, los múltiples objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso de tiempo y de los espacios. También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura informal, es decir, al modo en que los actores institucionales integran las estructuras formales.
- 3) **La dimensión administrativa**, la cual se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias, para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles. Debe, además, controlar la evolución de las acciones que propicia y aplicar las correcciones necesarias para mejorarlas. La administración es una herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables, por ello el manejo de la información es un aspecto relevante de la administración, dicha información debe ser significativa y contribuir a la toma de decisiones.
- 4) **La dimensión comunitaria y de participación social** que se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo. Asimismo, hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas,

las exigencias y los problemas que recibe de su entorno. Deberán diferenciarse aquellas cuestiones que serán responsabilidad del establecimiento escolar de otras que serán retomadas por diversas instituciones de la comunidad.

Se concluye que la gestión escolar, indica las formas de hacer las cosas a través de los planos de acción, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que suceda al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Como parte de la política de impulso a la transformación de la gestión en las escuelas públicas de educación básica, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica diseñó y propuso un documento denominado Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). El contenido de dicho documento se centra en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando el análisis y la reflexión permanente de las prácticas que se viven en cada una de las dimensiones de la escuela. Existen varias formulaciones diferentes, según el propósito para el que fueron elaboradas, la más común, sintética pero comprensiva, es la que delimita los propósitos de cada una de las dimensiones, que a continuación se describen, desde el enfoque del PETE (Castellano, 2009: 21-25).

- 1) **Dimensión pedagógico-curricular.** Esta hace referencia a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores, esto es, el proceso de la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar se consideran, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico y por otra, las relaciones que se establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades de los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para las actividades de la enseñanza-aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios

para la evaluación y acreditación de los alumnos y el seguimiento y acompañamiento de los docentes por parte del director, relacionados con las actividades de enseñanza. En el ámbito del trabajo docente se refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de éstos, así se tiene: el uso y dominio de Planes y Programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza y las formas de organizar y planear las actividades relacionadas con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. En el ámbito del sistema educativo se considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

- 2) **Dimensión organizativa.** Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y a la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela, tales como: las comisiones docentes para los actos cívicos, la seguridad e higiene, la cooperativa o tienda escolar, las guardias, etc., el Consejo Técnico Escolar y la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas para vincular a los miembros de la comunidad escolar con las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia, por ejemplo, el reglamento interno (cuando lo hay), las prácticas cotidianas, los ritos y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.
- 3) **Dimensión administrativa.** Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una

coordinación permanente de personas, tareas, tiempo y recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades, evaluación de su desempeño, etc.); a la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; a la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; a la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; a la seguridad e higiene de las personas y los bienes; a la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión se refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

- 4) **Dimensión comunitaria y de participación social.** Hace referencia al modo en el que la escuela (el director y los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

## **1.2 Planeación Estratégica.**

La mayoría de las Instituciones Educativas (IE) tienen un camino definido, sin embargo existen algunas que no saben hacia donde dirigirse, debido a que no reconocen todas las demandas a las que deben responder, obteniendo resultados que no cumplen con los objetivos establecidos al inicio de cada ciclo escolar. Los resultados que tienen las escuelas de manera particular, permiten conocer la

forma de organización al interior de la misma. Por lo que es menester, que la comunidad educativa clarifique el sentido institucional, a través de la revisión de su misión, visión y objetivos, basados en un diagnóstico de factores internos y externos, a través de la utilización de la metodología propuesta por la planeación estratégica. Esta planeación estratégica aplica una metodología que permite considerar, en su totalidad, la visión de la escuela en busca de la mejora continua, además de lograr "...la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para aprovechar o crear las oportunidades y evadir o transformar los peligros en oportunidades" (Aceves, 2004: 31).

Así, de acuerdo a la planeación estratégica, los objetivos se lograrán a partir de la implantación de los procesos de gestión por parte del Director, de los docentes, de los padres de familia y de los estudiantes, para iniciar la elaboración de la misión y de la visión de la escuela. El contenido de esta propuesta se centra en la "...metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando el análisis y la reflexión permanente de las prácticas que sirven en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela, esto es, la práctica pedagógica, la organizativa, la administrativa y la de participación social comunitaria, con la finalidad de que la comunidad escolar identifique su estado actual y partiendo de los resultados establezcan nuevos retos de mejoramiento" (Castellano, 2009: 6).

### **1.2.1 Plan Estratégico de Transformación Escolar.**

El Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006 señala que la educación nacional enfrenta tres grandes desafíos: la cobertura con equidad, la calidad de los procesos educativos y de los niveles de integración y el funcionamiento del sistema educativo. La falta de equidad es una "...característica presente en todo el sistema social, político y económico del país y necesariamente pasa también por el ámbito educativo. Esto último tiene, a su vez, un efecto perverso sobre el sistema en su conjunto, en virtud de que la desigualdad en el acceso a las oportunidades educativas es uno de los factores que contribuye más a reproducir la injusticia

social, por lo que se debe establecer una herramienta que permita reflexionar a cerca de las formas en como se hacen las cosas, al interior de las escuelas y propiciar una estabilización en la educación básica” (PNE, 2001-2006: 75).

Si bien es cierto que la búsqueda de la justicia ha sido un propósito declarado de las autoridades desde tiempo atrás y que se han desarrollado esfuerzos para alcanzar una educación de calidad para todos, no resulta menos cierto que el propio sistema, “...en su funcionamiento inercial, ha sido un factor para sostener la injusticia en la educación: los mejores recursos económicos, humanos y materiales se concentran en las regiones de fácil acceso, al igual que los servicios de más calidad; la atención en el aula se dirige, preferentemente, a los alumnos que presentan mejor disposición al aprendizaje y el sistema, en general, responde a los reclamos de los grupos con mayor capacidad de gestión, en detrimento de la calidad de la enseñanza que reciben los sectores marginados de la sociedad. Como resultado de esto, a pesar de la expansión de la cobertura educativa y del crecimiento de la escolaridad media de la población nacional, no sólo no se ha alcanzado la justicia, sino que la brecha entre los marginados y el resto de la población nacional se ha hecho más honda con el tiempo.” (PNE, 2001-2006: 79).

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) permite a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo que establece el referente estratégico base para la escuela, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, considerando su propia programación y presupuestación. Por lo tanto, el PETE es el documento que “...sintetiza las aspiraciones y tareas que la comunidad escolar se ha propuesto para avanzar hacia el mejoramiento de los servicios que presta” (Castellano, 2009: 55). El PETE considera diversos elementos para su diseño, la comprensión de éstos permite al Director, a los docentes, a los padres de familia y a los alumnos asimilar las formas del cómo se han venido realizando las tareas al interior de la escuela, propiciando el camino hacia la transformación de la gestión escolar con un enfoque estratégico, orientado a la mejora de los aprendizajes de los alumnos y de la practica docente.

### **1.3 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación (LGE).**

La educación en México tiene como fundamento legal el **Artículo Tercero** y el **Trigésimo Primero** de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así también la **Ley General de Educación** (LGE). Esos documentos definen los principales objetivos, intenciones y fundamentos educativos y establecen las disposiciones de carácter normativo, técnico, pedagógico, administrativo, financiero y de participación social. El Artículo Tercero Constitucional estipula que todo individuo tiene derecho a recibir educación y que la Federación, los Estados y los Municipios la impartirán en los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Asimismo, establece que toda la educación que el Estado imparta será gratuita y que promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos, incluyendo la educación superior, apoyará la investigación científica y tecnológica y alentará el fortalecimiento y difusión de la cultura de México.

Como parte de los pactos establecidos en el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa Básica, el Ejecutivo Federal determina los Planes y Programas de Estudio de la educación primaria, secundaria y Normal para toda la República, tomando en consideración las opiniones de los gobiernos de las entidades federativas y de los diversos sectores involucrados en la educación. La educación impartida por el Estado deberá ser laica, por tanto ajena a cualquier doctrina religiosa, está orientada por los resultados del progreso científico y lucha contra la ignorancia, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. La educación también se orienta por el criterio democrático, como sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, por el criterio nacional para comprender, sin hostilidades ni exclusivismos, los problemas del país, el aprovechamiento de los recursos, la defensa de la independencia política, el aseguramiento de la independencia económica y la continuidad y acrecentamiento de la cultura mexicana. Así también el Artículo 31 Constitucional reitera las obligaciones de los mexicanos en relación a la educación,

el cual reitera que "...hacer que sus hijos o pupilos concurren a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación preescolar, primaria y secundaria, y reciban la militar, en los términos que establezca la ley" (CPEUM, 2002: 75).

La Ley General de Educación (LGE) promulgada el 13 de julio de 1993, sustituyó a la anterior Ley Federal de Educación y da inicio a la federalización educativa, conformada por 85 artículos y seis transitorios. Ésta retoma los pactos comprendidos en el ANMEB, los cuales fueron aceptados por el gobierno federal, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), con relación a la descentralización educativa, como se establece en los siguientes artículos.

### **1.3.1 Artículos que tratan acerca del Federalismo Educativo.**

**Artículo 12.** Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

I.- Determinar para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, a cuyo efecto se considerará la opinión de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos del Artículo 48.

II.- Establecer el calendario escolar aplicable en toda la República para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.

III.- Elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos, mediante procedimientos que permitan la participación de los diversos sectores sociales involucrados en la educación.

IV.- Autorizar el uso de libros de texto para la educación primaria y la secundaria.

V.- Fijar lineamientos generales para el uso de material educativo para la educación primaria y la secundaria.

VI.- Regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica.

VII.- Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de educación inicial y preescolar que, en su caso, formulen los particulares.

VIII.- Regular un sistema nacional de créditos, de revalidación y de equivalencias, que faciliten el tránsito de educandos de un tipo o modalidad educativo a otro.

IX.- Llevar un registro nacional de instituciones pertenecientes al sistema educativo nacional.

X.- Fijar los lineamientos generales de carácter nacional a los que deban ajustarse la constitución y el funcionamiento de los consejos de participación social a que se refiere el capítulo VII de esta Ley.

XI.- Realizar la planeación y la programación globales del sistema educativo nacional, evaluar a éste y fijar los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas locales deban realizar.

XII.- Fomentar, en coordinación con las demás autoridades competentes del Ejecutivo Federal, las relaciones de orden cultural con otros países, e intervenir en la formulación de programas de cooperación internacional en materia educativa, científica, tecnológica, artística, cultural, de educación física y deporte.

XIII.- Las necesarias para garantizar el carácter nacional de la educación básica, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, así como las demás que con tal carácter establezcan esta Ley y otras disposiciones aplicables.

**Artículo 13.** Corresponden de manera exclusiva a las autoridades educativas locales, en sus respectivas competencias, las atribuciones siguientes:

I.- Prestar los servicios de educación inicial, básica incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros.

II.- Proponer a la Secretaría los contenidos regionales que hayan de incluirse en los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.

III.- Ajustar, en su caso, el calendario escolar para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, con respeto al calendario fijado por la Secretaría.

IV.- Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine.

V.- Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, de acuerdo con los lineamientos generales que la Secretaría expida.

VI.- Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.

VII.- Las demás que con tal carácter establezcan esta Ley y otras disposiciones aplicables.

**Artículo 14.** Adicionalmente a las atribuciones exclusivas a que se refieren los Artículos 12 y 13, corresponden a las autoridades educativas federal y locales, de manera concurrente, las atribuciones siguientes:

I.- Promover y prestar servicios educativos, distintos de los previstos en las fracciones I y IV del Artículo 13, de acuerdo con las necesidades nacionales, regionales y estatales.

II.- Determinar y formular planes y programas de estudio, distintos de los previstos en la fracción I del Artículo 12.

III.- Revalidar y otorgar equivalencias de estudios, distintos de los mencionados en la fracción V del Artículo 13, de acuerdo con los lineamientos generales que la Secretaría expida.

IV.- Otorgar, negar y retirar el reconocimiento de validez oficial a estudios distintos de los de primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica que impartan los particulares.

V.- Editar libros y producir otros materiales didácticos, distintos de los señalados en la fracción III del Artículo 12.

VI.- Prestar servicios bibliotecarios a través de bibliotecas públicas, a fin de apoyar al sistema educativo nacional, a la innovación educativa y a la investigación científica, tecnológica y humanística.

VII.- Promover permanentemente la investigación que sirva como base a la innovación educativa.

VIII.- Impulsar el desarrollo de la enseñanza tecnológica y de la investigación científica y tecnológica.

IX.- Fomentar y difundir las actividades artísticas, culturales y físico-deportivas en todas sus manifestaciones.

X.- Vigilar el cumplimiento de esta Ley y de sus disposiciones reglamentarias.

XI.- Las demás que con tal carácter establezcan esta Ley y otras disposiciones aplicables.

El Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa podrán celebrar convenios para coordinar o unificar las actividades educativas a que se refiere esta Ley, con excepción de aquéllas que, con carácter exclusivo, les confieren los Artículos 12 y 13.

**Artículo 15.** El ayuntamiento de cada municipio podrá, sin perjuicio de la concurrencia de las autoridades educativas federal y local, promover y prestar servicios educativos de cualquier tipo o modalidad. También podrá realizar actividades de las enumeradas en las fracciones v a VIII del Artículo 14. El gobierno de cada entidad federativa promoverá la participación directa del ayuntamiento para dar mantenimiento y proveer de equipo básico a las escuelas públicas estatales y municipales. El gobierno de cada entidad federativa y los ayuntamientos podrán celebrar convenios para coordinar o unificar sus actividades educativas y cumplir de mejor manera las responsabilidades a su cargo.

**Artículo 16.** Las atribuciones relativas a la educación inicial, básica -incluyendo la indígena- y especial que los Artículos 11, 13, 14 y demás señalan para las autoridades educativas locales en sus respectivas competencias corresponderán, en el Distrito Federal al gobierno de dicho Distrito y a las entidades que, en su caso, establezca. En el ejercicio de estas atribuciones no será aplicable el Artículo 18. Los servicios de educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica serán prestados, en el Distrito Federal, por la Secretaría. El gobierno del Distrito Federal concurrirá al financiamiento de los servicios educativos en el propio Distrito, en términos de los Artículos 25 y 27.

**Artículo 17.** Las autoridades educativas federales y locales se reunirán periódicamente con el propósito de analizar e intercambiar opiniones sobre el desarrollo del sistema educativo nacional, formular recomendaciones y convenir acciones para apoyar la función social educativa. Estas reuniones serán presididas por la Secretaría.

### **1.3.2 Artículos que tratan acerca de los Servicios Educativos.**

**Artículo 18.** El establecimiento de instituciones educativas que realice el Poder Ejecutivo Federal por conducto de otras dependencias de la Administración Pública Federal, así como la formulación de planes y programas de estudio para dichas instituciones, se harán en coordinación con la Secretaría. Dichas dependencias

expedirán constancias, certificados, diplomas y títulos que tendrán la validez correspondiente a los estudios realizados.

**Artículo 19.** Es responsabilidad de las autoridades educativas locales realizar una distribución oportuna, completa, amplia y eficiente, de los libros de texto gratuitos y demás materiales educativos complementarios que la Secretaría les proporcione.

**Artículo 20.** Las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros que tendrá las finalidades siguientes:

I.- La formación, con nivel de licenciatura, de maestros de educación inicial, básica incluyendo la de aquéllos para la atención de la educación indígena- especial y de educación física.

II.- La actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio, citados en la fracción anterior.

III.- La realización de programas de especialización, maestría y doctorado, adecuados a las necesidades y recursos educativos de la entidad.

IV.- El desarrollo de la investigación pedagógica y la difusión de la cultura educativa.

Las autoridades educativas locales podrán coordinarse para llevar a cabo actividades relativas a las finalidades previstas en este Artículo, cuando la calidad de los servicios o la naturaleza de la necesidades hagan recomendable proyecto regionales.

**Artículo 21.** El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento. Para

ejercer la docencia en instituciones establecidas por el Estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, los maestros deberán satisfacer los requisitos que, en su caso, señalen las autoridades competentes. El Estado otorgará un salario profesional para que los educadores de los planteles del propio Estado alcancen un nivel de vida decoroso para su familia; puedan arraigarse en las comunidades en las que trabajan y disfrutar de vivienda digna; así como para que dispongan del tiempo necesario para la preparación de las clases que impartan y para su perfeccionamiento profesional. Las autoridades educativas establecerán mecanismos que propicien la permanencia de los maestros frente a grupo, con la posibilidad para éstos de ir obteniendo mejores condiciones y mayor reconocimiento social. Las autoridades educativas otorgarán reconocimientos, distinciones, estímulos y recompensas a los educadores que se destaquen en el ejercicio de su profesión y, en general, realizarán actividades que propicien mayor aprecio social por la labor desempeñada por el magisterio.

**Artículo 22.** Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente. En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.

**Artículo 23.** Las negociaciones o empresas a que se refiere la fracción XII del apartado A del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos están obligadas a establecer y sostener escuelas cuando el número de educandos que las requiera sea mayor de veinte. Estos planteles quedarán bajo la dirección administrativa de la autoridad educativa local. Las escuelas que se establezcan en cumplimiento de la obligación prevista en el párrafo anterior, contarán con edificio, instalaciones y demás elementos necesarios para realizar su

función, en los términos que señalen las disposiciones aplicables. El sostenimiento de dichas escuelas comprende la obligación patronal de proporcionar las aportaciones para la remuneración del personal y las prestaciones que dispongan las leyes y reglamentos, que no serán inferiores a las que otorgue la autoridad educativa local en igualdad de circunstancias. La autoridad educativa local podrá celebrar con los patrones convenios para el cumplimiento de las obligaciones que señala el presente Artículo.

**Artículo 24.** Los beneficiados directamente por los servicios educativos deberán prestar servicio social, en los casos y términos que señalen las disposiciones reglamentarias correspondientes. En éstas se preverá la prestación del servicio social como requisito previo para obtener título o grado académico.

### **1.3.3 Artículos que tratan acerca del Financiamiento a la Educación.**

**Artículo 25.** El Ejecutivo Federal y gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las correspondientes disposiciones de ingresos y gasto público que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de los servicios educativos. Los recursos federales recibidos para ese fin por cada entidad federativa no serán transferibles y deberán aplicarse exclusivamente en la prestación de servicios y demás actividades educativas en la propia entidad. El gobierno local prestará todas las facilidades y colaboración para que, en su caso, el Ejecutivo Federal verifique la correcta aplicación de dichos recursos. En el evento de que tales recursos se utilicen para fines distintos, se estará a lo previsto en la legislación aplicable sobre las responsabilidades administrativas, civiles y penales que procedan.

**Artículo 26.** El gobierno de cada entidad federativa, de conformidad con las disposiciones aplicables, proveerá lo conducente para que cada ayuntamiento reciba recursos para el cumplimiento de las responsabilidades que en términos del Artículo 15 estén a cargo de la autoridad municipal.

**Artículo 27.** En el cumplimiento de lo dispuesto en los Artículos anteriores de esta sección, el Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa tomarán en cuenta el carácter prioritario de la educación pública para los fines del desarrollo nacional. En todo tiempo procurarán fortalecer las fuentes de financiamiento a la tarea educativa y destinar recursos presupuestarios crecientes, en términos reales, para la educación pública.

**Artículo 28.** Son de interés social las inversiones que en materia educativa realicen el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares.

#### **1.3.4 Artículos que tratan acerca de la Evaluación del Sistema Educativo Nacional.**

**Artículo 29.** Corresponde a la Secretaría la evaluación del sistema educativo nacional, sin perjuicio de la que las autoridades educativas locales realicen en sus respectivas competencias. Dicha evaluación, y la de las autoridades educativas locales, serán sistemáticas y permanentes. Sus resultados serán tomados como base para que las autoridades educativas, en el ámbito de su competencia, adopten las medidas procedentes.

**Artículo 30.** Las instituciones educativas establecidas por el Estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de la función primordial del gobierno central en cuanto a financiar la educación a través de transferencias negociadas a los estados, produjo la continuidad de una centralización.

#### **1.4 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.**

Concebir a la educación como columna vertebral de un gobierno, en el que se asegura que ésta es el elemento clave para el desarrollo social, cultural, político y económico del país, para el fortalecimiento de la soberanía nacional; para la construcción de una mayor inteligencia individual y colectiva y para combatir

eficazmente la pobreza, fue el propósito central del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006. Éste se proponía hacer de la educación, el gran proyecto nacional partiendo del reconocimiento de que las personas son el recurso más valioso de una nación y es la educación el medio para desarrollar sus capacidades y prepararlas para una vida plena y exitosa. Asimismo, dicho documento mencionaba que el gobierno estaba "...comprometido con la reforma necesaria para alcanzar un sistema educativo informatizado, estructurado, descentralizado y con instituciones de calidad, con condiciones dignas y en las cuales los maestros sean profesionales de la enseñanza y el aprendizaje; una educación nacional, en suma, que llegue a todos, sea de calidad y ofrezca una preparación de vanguardia" (PND, 2001-2006: 49).

Dicho Plan Nacional de Desarrollo planteaba al Sistema Educativo Nacional los retos de: ampliar y diversificar aún más la oferta educativa de buena calidad y que la escuela contribuyera a la formación integral de una ciudadanía madura, preparada para convivir en un país democrático y multicultural, en el terreno político y social. Partiendo de la necesidad de asegurar, que cada escuela contará con una comunidad educativa constituida por los maestros, los alumnos y por los padres de familia; una comunidad que participara en la definición de los aspectos que deben mejorarse en cada escuela y la apoyara para lograr su mejoría; dotara de capacidad e iniciativa propias a las escuelas, a fin de que conformaran un sistema descentralizado en el que se pudiera trabajar con la flexibilidad necesaria para proporcionar la mejor oferta educativa. También se pretendía involucrar a todos los sectores de la sociedad en el establecimiento de metas claras y compartidas sobre los objetivos, contenidos, instrumentos y alcances de la enseñanza y el aprendizaje para cada nivel de la educación, asimismo contar con procesos eficaces y estimulantes para la capacitación de los maestros, que estuvieran acompañados de los incentivos correspondientes para que se pudiera poner en práctica dicha capacitación, logrando que cada centro de trabajo se responsabilizara del nivel de enseñanza que proporciona.

Lo anterior se lograría a través del compromiso de todos los actores mencionados, generando la rendición de cuentas y el avance educativo. Así, se consideraba que una educación de calidad significaría atender el "...desarrollo de las capacidades y habilidades individuales –en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo–, al mismo tiempo se pretendía...fomentar los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, formando...a los individuos para la ciudadanía y capacitándolos...para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo" (PND, 2001-2006: 71). Una educación de calidad, por tanto, demandaba que la estructura, la orientación, la organización y la gestión de los programas educativos, al igual que la naturaleza de sus contenidos, procesos y tecnologías respondieran a las demandas de la sociedad. Por otro lado, se consideraba que la calidad de la educación descansara en maestros dedicados, preparados y motivados; en alumnos estimulados y orientados; en instalaciones, materiales y soportes adecuados; en el apoyo de las familias y de una sociedad motivada y participativa. La calidad, como característica del sistema educativo, se lograría con la diversidad de instituciones y programas educativos en el país que, en un ambiente de libertad y bajo reglas claras y explícitas de calidad, ayudarían para ofrecer perfiles curriculares, condiciones intelectuales, procesos de instrucción y ambientes humanos atractivos para los mexicanos.

### **1.5 Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006.**

El 28 de septiembre de 2001 se dio a conocer el Programa del Sector Educativo, bajo el nombre de Programa Nacional de Educación 2001-2006, subtítulo "Por una educación de buena calidad para todos. Un enfoque educativo para el siglo XXI" se estructuró en tres partes: el punto de partida, el de llegada y el camino, comprende seis puntos, los cuales relaciona con el Plan Nacional de Desarrollo. En dicho documento se proponen elementos involucrados con lo que se denominó un pensamiento educativo mexicano para 2001, ahí se propone una visión de la situación deseable del sistema a largo plazo, esto es, para el año 2025, a la que se designa con la expresión un <enfoque educativo para el siglo XX>, además se precisan objetivos en el horizonte de mediano plazo al 2006 y se definen

mecanismos de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas.

Reformar la gestión del sistema educativo, implica que todos los tipos, niveles y modalidades educativos, tengan puntos en común con respecto a su estructura, en particular los relativos a la organización del sistema educativo; su financiamiento, los mecanismos de coordinación, consulta de especialistas y participación social; asimismo, el marco jurídico y varios asuntos relativos al conocimiento del sistema educativo, su evaluación y su gestión integral. El Programa Nacional de Educación 2001-2006 en su diagnóstico, señala que el sistema educativo debe iniciar el cambio hacia la calidad y equidad educativa y establece como problemas principales los siguientes: la débil articulación y sobreposición de acciones entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de la administración educativa; escasa coordinación entre distintas instancias que participan en la gestión de los diversos componentes del sistema y los programas educativos; la deficiente implantación de una cultura de evaluación y autoevaluación, así como el escaso aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones para el diseño de las políticas y programas educativos y la escasa cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Otra prioridad del PRONAE era mejorar la eficacia del servicio educativo, lo que suponía avanzar en materia de organización interna en la Secretaría de Educación Pública, asimismo lograr la desconcentración de actividades, mediante el establecimiento de 31 delegaciones en las entidades federativas. La política educativa en nuestro país estaba expresada en un plan de ejecución o Programa Sectorial, el cual se componía de objetivos particulares y específicos y líneas de acción y programas, que eran las actividades realizadas por las diferentes áreas y dependencias que conforman la Secretaría de Educación Pública (SEP). En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 también se establecía como finalidad el asegurar que los diferentes actores tuvieran el mismo objetivo, esto es, que sus esfuerzos se dirigieran en la misma dirección y contribuyeran con sus actividades y resultados al logro de los tres objetivos estratégicos principales de la política educativa, los cuales articulaban y orientaban los diferentes Proyectos y

Programas que conformaban el sistema educativo mexicano, éstos eran:

- ✚ Avanzar hacia la **equidad** en la educación.
- ✚ Proporcionar una educación de **calidad**, adecuada a las necesidades de todos los mexicanos.
- ✚ Impulsar el federalismo educativo, la **gestión institucional y la participación social** en la educación.

Estos ejes articuladores tenían sustento en la Ley General de Educación y las funciones y competencias que la Ley Orgánica de la Administración Pública otorga a la SEP. La política educativa se implementó a través de dos tipos de Programas: los denominados Programas y Proyectos enunciados en el PRONAE 2001-2006, cuyas acciones se orientaban al cumplimiento de un objetivo particular en un tipo de actividad, también contaban con la intervención de varias Unidades Responsables y en ocasiones de dos o más Subsecretarías y los Programas Operativos Anuales, estos son instrumentos que traducían los lineamientos generales de la planeación en objetivos y metas concretos a desarrollar en el corto plazo y estaban a cargo de cada una de las Unidades Responsables. El gran proyecto nacional establecía nuevas líneas de acción, que deberían tomar en cuenta las experiencias obtenidas con otros proyectos, así como la revisión periódica.

Para lograr los fines del Programa era necesario un gran Acuerdo Nacional, en donde los actores involucrados en el proceso educativo, unificaran sus esfuerzos, anteponiendo el interés de México a los propósitos individuales o de grupo. Un Acuerdo en estos términos buscaría hacer realidad la prioridad de la educación en la agenda pública y permitiría transitar de una política de gobierno hacia la política educativa de Estado, que México requiere para transformar su sistema educativo actual en otro que responda con más oportunidad y niveles crecientes de calidad a las exigencias del desarrollo nacional y del fortalecimiento de su soberanía.

## **1.6 El Programa Nacional para la Modernización de la Educación Básica.**

El presidente Miguel de la Madrid en su Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, dispuso que "...las insuficiencias en el sistema educativo mostraban...la necesidad urgente de modificar sus estructuras. Frente a este panorama la política educativa tenía...que ser realista. No bastaba...con plantearse metas de cobertura total en la educación primaria, ni con incrementar el número de maestros y de instalaciones o el presupuesto educativo" (PND, 1983-1988: 48). Con el Programa Nacional de Educación se planteaba incidir en los niveles educativos, los contenidos, los métodos y sistemas de enseñanza, los apoyos didácticos, los apoyos culturales y en la administración. Así se daba inicio a la Revolución Educativa que actuaría en todos los órdenes de la actividad educativa, asimismo se planteaba como primer objetivo específico, elevar la calidad de la educación en todos los niveles, a partir de la formación integral de los docentes; el segundo objetivo de la estrategia educativa buscaba racionalizar el uso de los recursos y ampliar el acceso de la educación a todos los mexicanos, sobre todo los más desfavorecidos y en tercer lugar, se proponía vincular a la educación y a la investigación científica y tecnológica y el desarrollo experimental con los requerimientos del país, el último objetivo del Programa se dirigía a descentralizar la educación básica y normal y a desconcentrar la educación superior, la investigación y la cultura.

El Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 también planteaba, de manera prioritaria, el logro de un sistema educativo de mayor calidad y lo asociaba directamente con "...las modificaciones del mundo contemporáneo, traducidas en la interacción de mercados y el dinamismo del conocimiento y la productividad" (PND, 1983-1988: 55), aunque se señalaba la calidad, no dejaba de señalarse el compromiso de asegurar que se satisficiera la demanda educativa. Al exponer los retos del Sistema Educativo se estableció como el primero de ellos, el reto de la descentralización, para ganar en eficiencia. Los dos siguientes retos se referían a la satisfacción de la demanda educativa: el reto del rezago educativo consistía en atacar el analfabetismo y el analfabetismo funcional, que aún persisten, además de la educación básica que esté pendiente por cubrir en zonas

apartadas o desprovistas de ella y el reto demográfico reconocía la necesidad de fortalecer la universalidad y la eficiencia de la primaria.

El Programa de Modernización Educativa asumía la necesidad de responder al cambio estructural que suponía proveer de educación en todos los niveles, a una cantidad considerable de ciudades medias (como consecuencia de la descentralización) y que también se reflejaría en las tendencias que se registraban en las dimensiones de los sectores primario, secundario y terciario; se preveía la importancia de apoyar sistemas no formales de capacitación para el trabajo y de mejorar, para fines del avance científico y técnico, la eficiencia y la calidad de la educación superior; finalmente, al tocar el tema de la inversión educativa se asentaba que en todo el orbe, los sistemas educativos debían garantizar la calidad de los servicios buscando la eficiencia en el trabajo y, por lo tanto, aumentando la productividad.

### **1.7 El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.**

El 18 de mayo de 1992, el gobierno federal, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación suscribieron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Este Acuerdo obedeció a la necesidad de superar rezagos y disparidades acumuladas, satisfaciendo la creciente demanda de servicios educativos y elevando cualitativamente la calidad de la educación, se consideraba que para lograrlo era necesario iniciar un proceso de federalización educativa que transfiriese a los gobiernos estatales la operación de los servicios educativos, que hasta ese momento eran responsabilidad del gobierno federal. Al mismo tiempo, para atender eficazmente las funciones normativas y de planeación educativa, se requería superar la excesiva burocratización en que estaba inmersa la dependencia federal responsable de la educación.

Así se deja constancia del esfuerzo continuado, por parte del gobierno, para lograr la calidad educativa, así como la cobertura total en la oferta de la educación

básica, sin embargo, pareciera que las buenas intenciones se quedan en el papel y no en el esfuerzo de asignar los recursos necesarios para el logro de estos retos.

### **1.8 Programa Escuelas de Calidad (PEC).**

El proceso denominado de federalización educativa ha sido el eje central de la reforma educativa de los últimos años. El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) significó la descentralización de la educación básica hacia los Estados y la búsqueda de la expansión de las oportunidades educacionales para los grupos sociales desfavorecidos, convirtiéndose en uno de los temas prioritarios de la agenda pública, en México. Se considera que el más "...grande desafío es, sin duda, mejorar la calidad del servicio educativo y que esto se refleje en los resultados del mismo;...esto lleva a reflexionar sobre la conveniencia de dotar de mayor autonomía a las escuelas, que son a fin de cuentas, los espacios donde se dan los procesos que, basados en el compromiso con la calidad, resultan en el aprendizaje de los alumnos" (SEP, 2009: 1).

Un aspecto determinante en la calidad educativa, es el funcionamiento y dinámica de la escuela en su interior y el compromiso y la participación de los integrantes de la comunidad escolar, esto es, de las autoridades escolares, de los profesores y de los padres de familia, por lo cual es indispensable impulsar una fuerte integración y una gestión más eficaz, que coadyuven en la adaptación a las condiciones cambiantes de su entorno. El Programa denominado Escuelas de Calidad (PEC) forma parte de la política nacional de transformación de la gestión institucional y escolar, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

El propósito del PEC es mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y municipales, a través de la

implementación de un modelo de autogestión, enfocado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, mediante una gestión escolar estratégica que atienda con equidad a la diversidad, a partir de un esquema de cofinanciamiento, participación social y rendición de cuentas; orientado a la gestión escolar y al fortalecimiento de la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos, identificadas éstas por el colectivo docente de las escuelas, a través de la provisión de herramientas y métodos para la implementación de su planeación estratégica y evaluación, con la concurrencia de las estructuras que sustentan la educación básica.

Para lograr dicho propósito es necesario establecer estrategias de impulso a la participación social escolar, con el fin de fomentar la colaboración de la comunidad en la vida escolar, el cofinanciamiento, la transparencia y la rendición de cuentas; así como el fortalecimiento de mecanismos de coordinación institucional federales, estatales y municipales que promuevan políticas y acciones para la asistencia técnica y financiera, con el objeto de favorecer la capacidad de autogestión y el funcionamiento regular de las escuelas. Así se tiene que las escuelas son organizaciones únicas en cuanto a su particular naturaleza, pero todas ellas trabajan con personas y pueden beneficiarse de la autoevaluación para definir sus fortalezas y áreas de oportunidad, de modo que puedan incluirlas en sus planes y trabajar para su mejora continua.

Para ello se requiere de una política que impulse la acción de la planeación estratégica desde el centro educativo, la gestión en su organización, en sus recursos y en sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados, donde se satisfagan las necesidades particulares de los beneficiarios del servicio público de la educación y el desarrollo de estrategias para mejorar el clima escolar, con cambios organizacionales basados en las opiniones de la comunidad escolar, de tal manera que constituyan mejores escuelas para todos los niños y se proporcione a éstos la oportunidad de triunfar como miembros creativos, críticos y productivos de la sociedad.

## **Capítulo II. Elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).**

La obtención de mejores resultados relacionados con el aprovechamiento de los alumnos, es el motivo por el cual el gobierno ha implementado nuevas estrategias dirigidas a la transformación de la gestión escolar. Las formas de organización y la participación y el compromiso de los actores educativos propician dentro de la escuela, el aprendizaje significativo en los niños. Se considera que el trabajo al interior de las escuelas debe "...centrarse en la búsqueda permanente de alternativas que generen la obtención de mejores resultados en los alumnos" (Castellano, 2009: 6). Transformar la gestión en las escuelas, como alternativa para lograr lo planteado, es uno de los objetivos del actual gobierno, se pretende implementar un modelo institucional de gestión con enfoque estratégico, construido desde el interior de la escuela y proyectado hacia el sistema educativo, generando la transformación de la gestión escolar y la gestión institucional.

La Transformación de la gestión conlleva a una autonomía en la toma de decisiones y a la adquisición de una nueva cultura en la organización del colectivo docente, la función directiva y participación de los padres de familia y de la comunidad deberá ser eficiente, permitiendo además la mejora continua sustentada en la planeación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. La propuesta metodológica se apoya en la planeación estratégica, a través de la elaboración de un documento que focaliza las aspiraciones y tareas que la comunidad escolar se haya propuesto para elevar la calidad educativa. Implementar la planeación permite a la escuela "...tomar el control sobre su destino, a través del monitoreo de los avances y la toma de decisiones oportunas" (Sammons, 1998: 44), para lograrlo es necesario que los actores educativos desarrollen un pensamiento estratégico, definido como un cambio de perspectiva donde el colectivo se percibe como una organización con una visión común y donde los esfuerzos conjuntos se reducen en el beneficio de todos, a partir del dialogo y el análisis.

El proceso de la planeación estratégica exige desarrollar nuevas formas de liderazgo, de trabajo en equipo y la colaboración de los actores educativos para la toma de decisiones. El Plan Estratégico de Transformación Escolar permite a la comunidad tener un panorama general de las líneas de trabajo, establecer un referente estratégico base para la escuela, considerando su propia programación y presupuestación; éste concentra su operación a corto plazo en un programa Anual de Trabajo, en el que se especifican las acciones a realizar en un ciclo escolar. La dinámica de la escuela resulta compleja al aplicar un enfoque holístico, no obstante, para comprenderla mejor es necesario analizarla por partes. Un análisis preciso de los elementos que intervienen, sugiere organizarlos por dimensiones, éstas son, desde el punto de vista analítico, las herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y en el funcionamiento cotidiano de la escuela.

## **2.1 Descripción de los Talleres para la implementación de la Planeación Estratégica.**

La Dirección de Educación Primaria N° 2, en el Distrito Federal, a través de la Oficina de Proyectos Académicos (OPA) proporciona Talleres, a los supervisores de la Zona Escolar, que comprenden recomendaciones para la implementación de la propuesta metodológica, como parte de la transformación de la gestión escolar. La asesoría se inicia con la presentación de las actividades que se realizarán en el Taller, eso es: la bienvenida y encuadre de la sesión, la revisión de los resultados de la dictaminación, la autoevaluación, las orientaciones para la revisión de la autoevaluación, la construcción de la misión y visión, la elaboración de objetivos y el análisis de los factores determinantes, la elaboración de las estrategias y la elaboración del Programa Anual de Trabajo.

Las **recomendaciones para los directores** (SEP, 2006: 11) contenidas se describen a continuación:

- ✚ Reconocer los resultados de la autoevaluación a partir de la Dictaminación del PEC versión VIII.
- ✚ Realizar ejercicios para la retroalimentación de la autoevaluación, esto es del Plan Estratégico de Transformación de la zona escolar.
- ✚ Reconocer los elementos para la construcción de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y el Programa Anual de Trabajo, de acuerdo a lo propuesto por el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- ✚ Reconocer que la escuela es única y debe atender su heterogeneidad.
- ✚ Centrar su atención en la mejora de los aprendizajes de los alumnos y de las prácticas de enseñanza de los maestros.
- ✚ Fortalecer los procesos de participación y promover nuevas formas de organización de los docentes y directivos.
- ✚ Promover la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión de las escuelas de la zona y de sus resultados educativos.
- ✚ Procurar que las tareas y requerimientos administrativos se lleven a cabo de manera eficiente, con la finalidad de que éstos no obstaculicen las tareas de orden pedagógico.

Para la asesoría técnico-pedagógica se describe lo que compete a cada dimensión, esto es, las cuatro dimensiones mencionadas. Al respecto se tiene que en la Dimensión **Pedagógica Curricular**, ésta se refiere al dominio que tienen los integrantes del equipo de supervisión sobre los enfoques de enseñanza vigentes, el uso y aprovechamiento de los materiales educativos por parte de los alumnos y los maestros, el diseño de estrategias didácticas (planeación), la evaluación del aprendizaje, el apoyo técnico que brinda la supervisión mediante visitas a las escuelas, los cursos y los talleres para el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos educativos, entre otros. Con relación a los diversos **ejes de análisis**, éstos se muestran en el cuadro no. 1. Referente a la Dimensión **Organizativa** su vinculación con los diversos **ejes de análisis**, éstos se muestran en el cuadro no. 2. Concerniente a la Dimensión **Administrativa** su relación con los diversos **ejes de análisis**, éstos se muestran en el cuadro no. 3. Pertinente a la Dimensión

**Comunitaria y de participación social** su vinculación con los diversos **ejes de análisis**, éstos se muestran en el cuadro no. 4.

**Cuadro no. 1. Ejes de análisis de la dimensión Pedagógica Curricular.**

<b>Pedagógica Curricular</b>	
<b>Trabajo Colegiado.</b>	Son las acciones colaborativas que como equipo de supervisión realizan para promover y coordinar la participación de docentes y directores en las reuniones del Consejo Técnico Escolar (CTE) y en las reuniones del Consejo Técnico de Zona (CTZ), así como la definición de su organización, distribución de tareas y temas que se abordan, entre otros.
<b>Autoformación. Autocapacitación.</b>	Se relacionan con las estrategias que han establecido para identificar las necesidades de formación o actualización en los directivos de las escuelas, los colectivos docentes y del personal que conforma el equipo de supervisión escolar, así como los mecanismos y estrategias para atender dichas necesidades desde su ámbito de competencia, como en coordinación con otras instancias educativas.

Fuente: SEP, 2006.

**Cuadro no. 2. Ejes de análisis de la dimensión Organizativa.**

<b>Dimensión Organizativa</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Ejes de análisis</b>	<b>Lo que implica</b>
<b>Zona</b>	<b>Sobre la planeación de la Zona Escolar.</b>	Se refiere a la revisión de los mecanismos e instrumentos que utilizan para organizar las distintas acciones de la supervisión escolar y su pertinencia, sus alcances y limitaciones.
	<b>Agenda de trabajo y uso del tiempo.</b>	Alude a los criterios que emplean para la distribución de los tiempos destinados a tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y asuntos laborales, así como la asignación de actividades al personal de la supervisión de acuerdo con sus responsabilidades en la Zona Escolar.

	<b>Formas de comunicación y clima de trabajo.</b>	Es importante dedicar un espacio al análisis sobre las formas de comunicación e interacción que prevalecen entre los integrantes del equipo de la supervisión con los directores y docentes de las escuelas de la zona. Esto refleja la confianza de la comunidad educativa en las acciones que promueve la supervisión.
<b>Escuela</b>	<b>Funcionamiento regular de las escuelas.</b>	Conocimiento, aplicación y observación de programas, cumplimiento de los reglamentos y lineamientos normativos vigentes, así como la rendición de cuentas, entre otros.
	<b>Atención y solución de conflictos.</b>	Seguimiento a situaciones de carácter jurídico o educativo suscitadas en las escuelas, que requieren de asesoría normativa al personal adscrito a la zona, incluyendo a los padres de familia y alumnos.
	<b>Requerimientos institucionales.</b>	Se refiere a los apoyos financieros o en especie, otorgados al sector, zona o escuelas, derivados de programas o convenios entre la SEP y otras instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.

Fuente: SEP, 2006.

**Cuadro no. 3. Ejes de análisis de la dimensión Administrativa.**

<b>Dimensión Administrativa</b>	
<b>Ejes de análisis</b>	<b>Lo que implica</b>
<b>Administración de los recursos</b>	Distribución y optimización de recursos humanos (adscripción del personal docente y de apoyo a las escuelas); recursos materiales y financieros (libros de textos gratuitos y de apoyo a maestros, entre otros) y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros).
<b>Gestoría</b>	Se refiere a las acciones de gestoría administrativa (sobre la certificación y validación de recursos financieros, entre otros); a la gestoría técnica (de programas de actualización y capacitación, entre otros) y a la gestoría jurídico-normativa.

<b>Tareas de la oficina</b>	Las acciones regulares para el trámite de oficios recibidos y emitidos, la sistematización de los datos estadísticos, el manejo de personal y el inventario de bienes y materiales, principalmente.
<b>Actividades extracurriculares</b>	La promoción y participación de los programas y proyectos tanto federales como estatales, de concursos y campañas a nivel institucional e interinstitucional orientados al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos.

Fuente: SEP, 2006.

**Cuadro no. 4. Ejes de análisis de la dimensión Comunitaria y de participación social.**

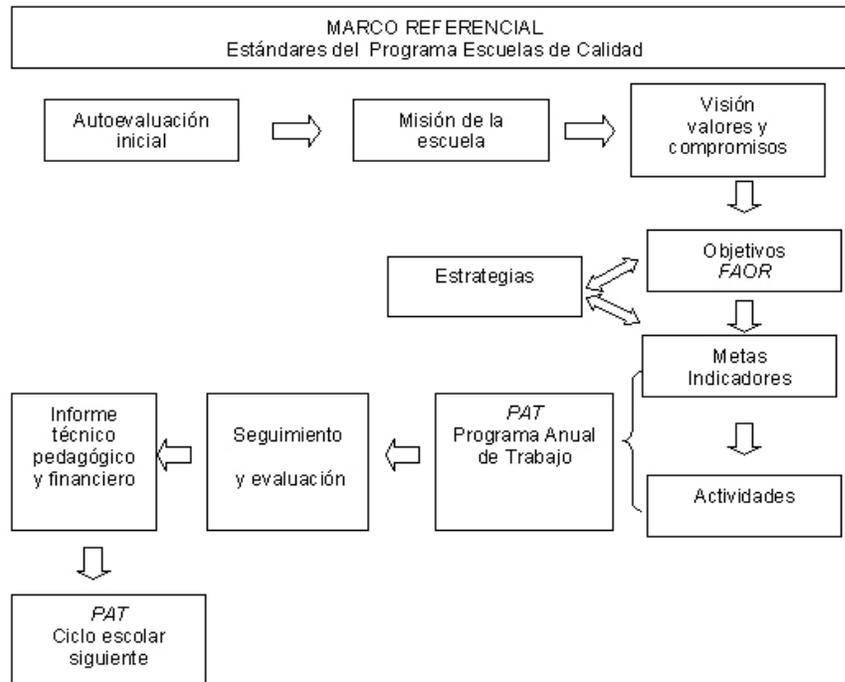
<b>Comunitaria y de participación social</b>	
<b>Ejes de análisis</b>	<b>Lo que implica</b>
<b>Opinión de los padres de familia, alumnos, docentes y directores</b>	Quienes reciben los servicios y la atención de la supervisión pueden ofrecer testimonio de la calidad de los mismos, por ello es fundamental que se considere su opinión y se busque una participación activa e incluyente. Un organismo que conviene consultar es la Asociación de Padres de Familia, analizando su organización y funcionamiento, niveles de participación e involucramiento, ya que éstos tienen una mirada desde otra perspectiva de lo que se realiza en las escuelas y de la calidad de los servicios educativos.
<b>Vinculación escuela-comunidad</b>	Se relaciona con los mecanismos y contenidos que establecen las escuelas y la supervisión para mantener una relación dinámica con la comunidad, principalmente con las familias de los alumnos y con aquellas organizaciones e instituciones que aportan beneficios al desarrollo educativo. Una organización que poseen las escuelas son los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS); por tanto es conveniente recurrir a la información que de ellos emana, con el fin de conocer su opinión acerca del servicio educativo y qué han hecho al respecto.

<p><b>Vinculación interinstitucional</b></p>	<p>Se relaciona con las actividades que desarrolla la supervisión con instituciones educativas, principalmente, así como con organismos relacionados con el mismo ámbito y que en la vinculación que establecen aportan elementos para la mejora de las escuelas, de sus procesos y resultados. En este rubro están las escuelas normales, universidades, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y programas de la SEP, que apoyan al desarrollo profesional de docentes y directivos.</p>
<p><b>Rendición de cuentas</b></p>	<p>Alude a los procesos y mecanismos por los que el colectivo docente y el equipo de supervisión se comunican y mantienen canales de comunicación abiertos, así como de la continuidad de las conversaciones entre la comunidad escolar, las familias de los alumnos, autoridades educativas y el equipo de supervisión, a fin de que se contribuya y fortalezca el plan de acción. No sólo se hace referencia a la entrega de las boletas de calificaciones o de la estadística bimestral o anual que expresan los resultados obtenidos en las escuelas.</p>

Fuente: SEP, 2006.

Los talleres se realizaron en las instalaciones de las escuelas pertenecientes a la zona escolar, el personal de OPA, encargados de impartir la asesoría, proporcionaron al jefe de sector y a los directores, los formatos con las actividades que señalaban las orientaciones para alcanzar los resultados. Para cada uno de los elementos que conforman la planeación estratégica se realizaron ejercicios de manera individual y en equipo, partiendo de la información escrita y verbal. La Ruta Metodológica para la elaboración del Plan estratégico de Transformación Escolar se muestra en el diagrama no. 1.

**Diagrama no. 1. Ruta Metodológica para la elaboración del Plan estratégico de Transformación Escolar.**



Fuente: SEP, 2006.

La transformación de la gestión escolar tiene como herramienta a la planeación estratégica, su aplicación genera un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo para seleccionar una dirección hacia un futuro deseado. La elaboración del documento llamado Plan Estratégico de Transformación Escolar será la herramienta para que la escuela conduzca el camino de la mejora educativa, partiendo del reconocimiento de que cada comunidad escolar tiene una problemática particular, a partir de la cual se establecen estrategias de solución y compromisos.

## **2.2 Elementos del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Ruta metodológica.**

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es el documento que sintetiza las aspiraciones y tareas de la comunidad escolar para avanzar hacia el mejoramiento de los servicios que presta. Éste tiene sus orígenes en las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad, publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 13 de junio de 2005, la propuesta se basa en la construcción e implementación de un modelo de gestión escolar con un enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los alumnos y a la práctica docente, dichas reglas de operación tienen como objetivo dar cumplimiento (DOF; 2005: 3) a lo siguiente:

- Es responsabilidad del Estado Mexicano asegurar el derecho a una educación pública de calidad.
- La inversión en educación es una prioridad para el Estado mexicano.
- El Estado debe generar las condiciones necesarias para impartir una educación pública tendiente a la equidad, no sólo en la cobertura sino en la calidad, a fin de garantizar que las niñas y niños mexicanos tengan acceso a una educación básica que les otorgue las competencias necesarias para una adecuada integración social.
- Es necesario impulsar políticas públicas federalistas destinadas a crear las condiciones para prestar un servicio educativo de mejor calidad.
- Es fundamental impulsar acciones tendientes a transformar la gestión escolar para que todos los educandos logren aprendizajes significativos para su vida presente y futura.
- Se requiere establecer medidas tendientes a fortalecer una gestión institucional democrática, que incida en las prácticas de todos los niveles de la estructura educativa, favoreciendo la coordinación intra e interinstitucional.

- Es primordial incentivar la participación comprometida de todos los integrantes de la comunidad escolar en la tarea educativa, en particular de los Consejos de Participación Social en la Educación, en todos sus niveles.
- Es preciso impulsar políticas educativas en las que se promueva la corresponsabilidad de los distintos actores y la rendición de cuentas a la sociedad.
- Es imprescindible apoyar las acciones que proponga la propia comunidad educativa para transformar su centro escolar en una escuela de calidad, autogestiva, a través de un ejercicio de planeación que propicie la mejora continua y la equidad en el servicio que ofrece.
- Es indispensable atender los rezagos en la construcción, mantenimiento y equipamiento de los espacios escolares públicos.
- Es imprescindible asegurar las condiciones necesarias encaminadas a establecer la normalidad mínima de operación y servicio educativo en las escuelas de educación básica.

Así, estas Reglas de Operación dan forma a un modelo de gestión propio de la institución, de acuerdo a los estándares de la gestión, de la práctica docente, de la participación social y del logro educativo. En las reglas de operación se menciona la importancia de los estándares, considerándolos como insumos y eje rector para la construcción e implementación de la planeación estratégica. Los estándares sirven para reconocer los asuntos clave que es necesario lograr, esto es, "...los estándares de calidad se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro" (SEP, 2009: 55).

Con esto se pretende que al apearse a dichos estándares, a los objetivos y a las metas requeridos por los distintos Programas Federales y Estatales, dirigidos a las escuelas de educación básica, se logren alcanzar los propósitos planteados, ya que se está contando con un referente más amplio. Los estándares tienen tres funciones, la primera se vincula con la referencia, esto es, su objetivo es

caracterizar el modelo de gestión, el que va a guiar el ejercicio de la autoevaluación y orientará a la planeación institucional.

### **2.2.1 Elaboración de la autoevaluación.**

La evaluación permitirá conocer el estado actual de la escuela, a través de la revisión en colegiado de las actividades que se realizan en cada una de las dimensiones, éstas son: la Dimensión Pedagógica Curricular, la Dimensión Organizativa, la Dimensión Administrativa y la Dimensión de Participación Social Comunitaria. La comunidad escolar identificara sus problemáticas a través de estándares, éstos tienen como propósito apoyar los procesos de autoevaluación para retroalimentar el diseño de la planeación estratégica y reconocer los impactos en los procesos pedagógicos y el aprendizajes de los alumnos. Para dar inicio al diseño de la autoevaluación, los integrantes de la comunidad escolar deberán desarrollar la capacidad para identificar sus problemáticas a través de un proceso sistemático de búsqueda de información, así como ser cuidadosos en la recopilación de la información, considerando los siguientes puntos (Castellano, 2009: 60-62):

- 1) **Planificación del proceso:** Desarrollar la capacidad de los integrantes de la comunidad escolar, para identificar sus problemáticas a través de un proceso sistemático de búsqueda de información. Dicho proceso inicia por la planeación de la autoevaluación, en ella se contemplan todas las tareas que se habrán de emprender para conocer el estado actual de la gestión en la escuela. La planeación de la autoevaluación es responsabilidad del equipo directivo, quien de acuerdo con el perfil del colectivo docente, las tareas del centro escolar y los requerimientos y apoyos de la supervisión escolar, propondrá las actividades, programará y dirigirá las reuniones del Consejo Técnico Escolar, además de organizar la distribución del trabajo. La eficacia del plan para realizar la autoevaluación será una evidencia importante de la organización del colectivo directivo-docente.

- 2) **Recopilación cuidadosa de la información.** Los factores asociados a los estándares de calidad, como se plantean en el marco conceptual, son guías de la autoevaluación, por lo tanto es preciso identificar en cada uno de ellos desde el tipo de información que se requiere, cómo la podemos obtener y quién la proporcionará o dónde se puede localizar.
- a) **Identificar el tipo de instrumentos a utilizar para obtener la información.** La decisión sobre qué instrumentos se utilizarán para valorar los factores asociados a los estándares, es producto de la revisión y la reflexión que el colectivo docente realice del contenido de cada uno de éstos, a partir del cuestionamiento acerca de ¿qué instrumento tendríamos que utilizar para analizar, comparar, medir o relacionar si efectivamente en la escuela sucede lo que el contenido de cada uno de los factores señala?
- b) **Reconocer las fuentes de información** (documentales y/o testimoniales). Las fuentes de información son esenciales, ya que debemos constatar que sean fehacientes y confiables, para esto es necesario respondernos el siguiente cuestionamiento: ¿cuáles son las fuentes de información más pertinentes para asegurar una información de calidad?, ¿a quién se tendría que observar o preguntar?, etc.
- c) **Elaborar los instrumentos de recolección de información**, tales como: **cuestionarios, entrevistas, guías de observación y de análisis de documentos**, entre otros. Es importante acordar, entre los miembros de la comunidad escolar, quién o quiénes serán los responsables del diseño de los instrumentos requeridos para la obtención de información y la búsqueda de documentos o materiales de análisis.
- d) **Aplicar los instrumentos.** La aplicación de los instrumentos de recolección de información estará a cargo de la comunidad escolar.

- e) **Procesamiento y análisis de la información.** Cada uno de los instrumentos de recolección de datos se valorará de la manera en que cada colectivo docente lo determine, frecuencias, porcentajes, calificaciones, entre otros, como producto del procesamiento de la información se tendrán las evidencias.
  
- f) **Identificación del nivel de desarrollo de cada uno de los factores** utilizando la siguiente escala de valoración. La escala tiene valores que van de 1 a 4, donde 1 expresa el valor más bajo y el 4 el valor más alto.
  
- g) **Elaboración del informe de autoevaluación** en el que se identifique la atención que la escuela le ha dado a cada uno de los estándares. El informe de autoevaluación se realizará con la ayuda de la versión electrónica del Plan Estratégico.

Una vez habiendo obtenido los resultados de los aspectos a mejorar en las cuatro líneas de trabajo al interior de la escuela, se da inicio a la elaboración de la misión, visión y valores de la escuela, los cuales forman parte sustancial de la planeación estratégica escolar "...la autoevaluación inicial y la planeación están estrechamente relacionadas, dado que un plan sin punto de partida, sin el análisis de lo que se debe y requiere mejorar, no tendría sentido" (Castellano, 2009: 18).

### **2.2.2 Misión.**

La autoevaluación da paso a la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar, uno de los elementos principales es la determinación de la misión entendida ésta como una "...declaración del deber ser y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad;...es una expresión de sentido,...una idea de fortaleza,...tendiente a integrar los esfuerzos de todos y cada uno de los participantes en la construcción de la identidad y cultura escolar" (Castellano, 2009: 21). Hernández (2002: 355) comenta que es común la confusión entre la

misión y el propósito, y señala que la misión se "...enuncia en razón del servicio al usuario y el propósito incluye el objetivo perseguido al invertir;...muchas organizaciones incluyen en su misión su propósito económico. Picazo (citado en Hernández, 2002: 362) considera que la misión "...se fija en la mente, pero se actúa con el corazón;...debe estar en los huesos de los trabajadores o empleados (en este caso de los docentes), administradores y directivos de la organización y no sólo en los manuales o en carteles colocados en la organización". Los propósitos antes señalados, se expresan por medio de la **misión** de las organizaciones, ésta es la "...razón de ser de un organismo social;...es la justificación de su existencia, fundamentalmente social" (Hernández, 2002: 362). En relación a la misión, Picazo Manríquez y Martínez Villegas (citados en (Hernández, 2002: 362) nos dicen que los requisitos mínimos para formularla son:

1. **Definir lo que es y hace la organización y lo que aspira ser.**
2. **Definir el producto o servicio en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente o usuario.**
3. **Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.**
4. **Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.**
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, que es el personal que integra la organización, para que cumpla con su propósito comunicativo.

Así, se identifica la importancia del elemento de la misión, pues es fundamental que tanto el director como los maestros estén dispuestos a cumplir con ella, basándose en un conjunto de valores compartidos y la disposición del colectivo escolar.

### **2.2.3 Visión.**

Para establecer la visión, es necesario recuperar los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación escolar, además de contar con una misión claramente definida y compartida por el equipo docente. La visión de la escuela se define

como "...la idealización del futuro de la institución,...la determinación de los estados positivos y deseados que la escuela aspira alcanzar a través de sus planes;...es una declaración acerca del futuro que se desea y...muestra un estado ideal al cual se aspira llegar o el cual se requiere construir" (Castellano, 2009: 67). Con respecto a la **visión**, Hernández (2002: 363) considera que ésta depende del éxito de las actividades realizadas, depende de la cosmovisión de la organización, de sus directivos, "...de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocios".

Barker (citado en Hernández, 2002: 363), autor de la videograbación <La fuerza de la visión> dice que "...cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la organización", este autor explica las características de la visión del siguiente modo:

- Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados o docentes).
- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

Considera que una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito de la organización y propone que los directivos deben trabajar en conjunto y tener una visión estratégica clara y funcional, además señala que éstos deben tener una comprensión objetiva de la visión y la capacidad para comunicarla con efectividad, a cada miembro de la organización.

#### **2.2.4 Objetivos.**

Un principio básico en el diseño de toda planeación es que los objetivos tengan un grado suficiente de precisión. De acuerdo con el enfoque de la planeación estratégica, no "...sólo es indispensable tener buenos deseos, sino que éstos

deberán ser pertinentes y coherentes con la misión y la visión” (Castellano, 2009: 43). Respecto a los Objetivos, Hernández (2002: 415) señala que éste se considera como un “...punto concreto, medible y evaluable al que se desea llegar en un tiempo determinado”, para lo cual se proponen las siguientes consideraciones:

- 🚩 Lograr el posicionamiento y consolidación del Centro educativo, logrando el prestigio y reconocimiento de la población a través de la calidad de los servicios ofrecidos.
- 🚩 Cumplir con las expectativas del Director acerca del cumplimiento de los objetivos planteados para el centro educativo.
- 🚩 Buscar, en lo posible, la satisfacción total de la comunidad educativa (alumnos, docentes, padres de familia) a través de la oferta de una excelente calidad en los servicios.
- 🚩 Lograr la integración de un equipo (recurso humano) idóneo, motivado y comprometido con el cumplimiento de la misión y la visión, así como de los valores que se pretende inculcar.

Para elaborar los objetivos es necesario retomar los resultados de la autoevaluación inicial, la visión y la misión, se debe identificar qué se pretende lograr y para qué y seguir una línea metodológica que permitirá identificar las posibilidades de cumplimiento. Los objetivos se elaboran para las cuatro dimensiones de la gestión, contemplando los resultados de la autoevaluación, en donde se indican los aspectos a mejorar. La viabilidad de los objetivos se determinará a través del análisis de factores conocido como FAOR (facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos), para identificar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos, que estos puedan tener.

### **2.2.5 Elaboración de estrategias.**

Las estrategias son “...las decisiones que orientarán las prácticas para guiar al colectivo hacia los objetivos” (Castellano, 2009: 49). La estrategia se considera

como la "...dirección, la guía general de la acción organizacional;...se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores de la institución,...ésta debe encauzar las ventajas competitivas, por lo que la estrategia consiste en determinar todos los medios que utilizará la organización para lograr la visión propuesta" (Hernández, 2002: 378).

### **2.2.6 Metas.**

A diferencia de los objetivos y las estrategias, las metas expresan "...resultados concretos que se tienen que ir construyendo para llegar a los objetivos, ...son los pasos necesarios para ir avanzando respecto a lo que nos hemos propuesto, ...deben ser verificables en el corto o mediano plazo" (Castellano, 2009: 75). Las metas deben pensarse en términos de tiempo o de productos o resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva para ir construyendo los logros, de tal forma que deben alinearse desde la visión, pasando por la misión de la escuela y por los objetivos propuestos, encontrando como marco de referencia las estrategias que se han definido.

### **2.2.7 Elaboración del Programa Anual de Trabajo.**

El PAT es un documento dinámico que debe ser consultado permanentemente para la planeación del quehacer en el aula, para la organización y la administración del día a día, identificando "...las pautas para diferenciar aquellas actividades que se realizan de manera rutinaria, de las que tienen un significado en cuanto al mejoramiento de la institución, ya que cualquier plan que no se opera es como si no existiera" (Castellano, 2009: 57).

### **Capítulo III. Plan Estratégico de Transformación Escolar de las Escuelas Primarias “Patria Nueva” y “Profesor Daniel Delgadillo”.**

En este capítulo se van a describir las características específicas de cada una de las Instituciones Educativas mencionadas, así también el Plan Estratégico de Transformación Escolar elaborado por ellas, realizando paralelamente el análisis del mismo y generando, en la misma forma, las sugerencias para mejorarlo, desde el enfoque de la administración educativa y la planeación estratégica, pero siempre respetando los procedimientos propuestos por la SEP.

#### **3.1 Escuela Primaria “Patria Nueva”.**

La Escuela Primaria “Patria Nueva” 22-1010-102-13-x-016, se identifica con la clave del Centro de Trabajo no. 09DPR1533H, se localiza en la calle de Puerto Salina Cruz y Ensenada s/n, Colonia Ampliación Casas Alemán, Delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07580, ésta cuenta con una población escolar de ochenta alumnos que se integran en seis grupos, uno por cada grado. La escuela promueve la equidad al integrar e incluir alumnos con diversas características. El servicio se imparte en el Turno Vespertino con un horario de 14:00 a 18:30 hrs.

##### **3.1.1 Infraestructura del inmueble.**

Se cuenta con dos edificios escolares construidos en forma perpendicular con escaleras de cemento y uno con escaleras metálicas de emergencia, los edificios cuentan con 17 salones en su totalidad, de los cuales en el turno vespertino sólo se ocupan seis, con los grupos de primero a sexto, una de las aulas se utiliza como biblioteca, hay una aula digital y las nueve restantes son ocupadas en el turno matutino. Se cuenta con una unidad sanitaria dividida para el servicio de hombres y mujeres; hay dos bodegas, una para tomar los desayunos y otra para guardar el material deportivo, una conserjería y una Dirección Escolar. El patio cuenta con una multicancha, la cual tiene porterías para jugar fútbol y tableros para el básquetbol. El patio se encuentra pavimentado, con una escasa área

verde. El mobiliario que se encuentra en los seis salones es el siguiente: en uno de ellos hay mesabancos binarios y en los cinco restantes se tienen mesas trapezoidales y sillas individuales; cada salón cuenta con dos pizarrones blancos, un pizarrón verde, dos estantes, un escritorio y silla para el profesor.

Los aparatos electrónicos con los que se cuenta son: dos grabadoras para los seis grupos, un aparato de sonido, en los salones destinados para los grados de 4º, 5º y 6º se tienen pizarrones electrónicos y un cañón de proyección con el Programa de Enciclomedia. En cuanto al material didáctico se tienen los libros de biblioteca para el aula, una gran variedad de juegos de mesa, rompecabezas, material específico, como son: fichas, ábacos, dominós, loterías, etc., asimismo libros en la biblioteca de la escuela para su consulta, mapas de plástico y juegos de geometría de madera.

### **3.1.2 Plantilla docente y de administrativos.**

La plantilla se integra por un Director, seis docentes frente a grupo, una secretaria, un docente adjunto, un profesor de Educación Física, un conserje y una trabajadora social que brinda su apoyo al plantel. Con respecto a la ruta metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar, se puede decir que la Escuela "Patria Nueva" realizó las actividades para la elaboración del PETE durante las juntas de Consejo Técnico, desarrollando los elementos a través del trabajo colegiado, la participación de los docentes coadyuvó para que el Director concluyera con oportunidad el Plan. Al respecto se observó que el Director de la escuela asume un papel de líder autócrata, ya que aún cuando invita a los docentes para que participen, cuando los plazos se vencen, él solo realiza el trabajo considerando las opiniones vertidas por los docentes.

Así, pasa de ser un líder participativo durante el desarrollo de las actividades, a un líder autócrata en la toma de decisiones para concluir los trabajos, él es quien asume toda la responsabilidad. El director de la escuela Patria Nueva reconoce

que no siempre se debe o puede tomar un modelo, debido a que las actividades, pero sobre todo las circunstancias, son diferentes en cada institución, por lo que las situaciones se deben adaptar a los momentos de urgencia de cada una de éstas.

### **3.1.3 Autoevaluación.**

La autoevaluación se ha realizado con la cooperación, compromiso responsable y apoyo de todos los involucrados en el quehacer educativo, como son los docentes, personal de apoyo y padres de familia. Los días 17, 18, 19 y 20 de agosto del presente, el Director y los docentes se presentaron al Curso de Actualización para la elaboración del PETE, el día 21 de agosto en la junta de Consejo Técnico se designaron las Comisiones para planear, organizar y estructurar las actividades del Plan Estratégico de Transformación Escolar, del Plan Anual de Trabajo (PAT), de la evaluación de la escuela y de la reestructuración de la misma.

Los docentes realizaron la autoevaluación retomando las sugerencias mencionadas en las instrucciones del PETE, en donde se menciona que resulta fundamental que cada integrante del colectivo escolar revise individualmente los estándares y les de significado a partir de los conceptos clave, para que al reunirse en colegiado, se tenga una idea más precisa de su contenido y se favorezca un intercambio más provechoso, fluido y útil, que permita realizar la actividad de contraste con los aspectos que no favorecen los procesos de enseñanza y de aprendizaje identificados en las dimensiones analizadas. La revisión de la autoevaluación se realizó en la junta de Consejo Técnico, el director de la escuela, utilizó la metodología proporcionada por la supervisión de zona, por lo consiguiente;

### **3.1.4 Dimensión Pedagógica Curricular.**

Cada miembro del personal docente tiene asignada una Comisión, las actividades a realizar relacionadas con dicha Comisión se proponen en las reuniones del Consejo Técnico, ahí se toman los acuerdos requeridos para favorecer el

mejoramiento educativo de los estudiantes. Al inicio del ciclo escolar en reunión del Consejo Técnico se dan a conocer las comisiones que corresponden a las necesidades de la escuela. El 33% de los docentes se inscriben en Carrera Magisterial, ese mismo porcentaje asiste a los Cursos Nacionales de PRONAP, sin embargo el impacto de esa actividad relacionado con los logros educativos no es el deseado, esto es el 100% de los docentes en actividades de actualización, aún cuando hay logros importantes en cuanto a la aplicación de los métodos, estrategias y enfoques de los nuevos planes de estudio. Asimismo, se cuenta con una biblioteca, anexo que favorece el desempeño y refuerza los aprendizajes realizados. Es importante destacar la "...participación activa y entusiasta de la plantilla docente, ya que con esta actitud se mantiene la buena imagen que tiene la comunidad del plantel, esto impulsa cada día, a todo el alumnado en su mejora diaria" (PETE Patria Nueva, 2009: 6).

### **3.1.5 Dimensión Organizativa.**

La organización escolar depende directamente del liderazgo que ejerce el Director, esto comprende que los profesores "...cumplen con su quehacer cotidiano, sin embargo el trabajo organizado de manera colegiada nos dará mejores resultados en la misión y visión de nuestra escuela" (PETE Patria Nueva, 2009: 7). En la Dimensión Organizativa, los docentes concluyen que el papel que desempeña el Director es muy importante, debido a que la visión que tiene de todo el proceso de organización, le permite tener el cuidado para retomar los aciertos y corregir los errores y reforzar lo requerido, con el fin de que el rumbo de la escuela sea el correcto. Esta dimensión propone las formas de organizar el funcionamiento de la escuela y la participación de la comunidad escolar. También hace referencia a la organización de tareas y responsabilidades a los docentes que como grupo colegiado han de cumplir a lo largo del ciclo escolar. Como resultado de la autoevaluación en la dimensión Administrativa, el equipo de trabajo reconoce que fortalecer la organización escolar será necesario se llevan a cabo las siguientes tareas sustantivas:

- ❖ Al principio del ciclo escolar se asigna a cada docente su grado grupo y comisión que desempeñará en todo el periodo escolar.
- ❖ También al inicio del ciclo escolar, en los talleres generales de actualización los docentes se informan de los cambios que se realizan a las nuevas formas de enseñanza y de organización administrativas.
- ❖ En Junta de Consejo Técnico se acuerdan comisiones y se formulan compromisos de las diversas acciones planeadas en el ciclo escolar como festivales, actividades del PETE, actividades extraescolares (comisiones), visitas didácticas, guardias semanales, organización del grupo, etc.
- ❖ Todavía falta dar cumplimiento a lo planeado, pero estamos en el camino correcto, lo importante es que estamos cambiando de actitud por convencimiento propio y por ello llevamos el compromiso de cumplir haciendo bien las cosas como equipo de trabajo partiendo del hecho de que el personal docente no cuenta con un espíritu de camarería y excelente comunicación. Aun así el clima favorable de trabajo permite asumir compromisos y cumplirlos.
- ❖ Es necesario comprender que si hablamos de cambios en los aprendizajes de los niños, también debemos de hablar del cambio en los directivos abriendo espacios de convivencia entre los alumnos, y padres de familia de una manera objetiva ayudando a la mejora de la comunidad educativa.

### **3.1.6 Dimensión Administrativa.**

En las Juntas del Consejo Técnico se define la planeación y se establece el compromiso de la entrega del avance programático. En la primera quincena de septiembre se lleva a cabo la comunicación con los padres de familia, en donde se toman los acuerdos para la Asamblea General; se establece la cuota anual para solventar las necesidades relacionadas con los materiales menores, para lograr un beneficio óptimo de las aportaciones para la escuela. La Dirección Escolar, la Comisión de Acción Social y la Mesa Directiva de la Asociación de los padres de familia "...asesoran, manejan y controlan los ingresos generados por las aportaciones, presentando dos informes durante el ciclo escolar, uno semestral y

el otro anual" (PETE Patria Nueva, 2009: 9). Cada docente presenta una programación de actividades (planeación), que se lleva a cabo semanalmente, también se elabora un registro de avance programático, para de esta manera realizar una planeación adecuada y secuenciada de acuerdo a la currícula y necesidades del grupo. El control administrativo de las actividades escolares, se realiza desde el primer día de trabajo y toda esta información requerida se remite a la autoridad mediática.

### **3.1.7 Dimensión Comunitaria y de Participación Social.**

En esta dimensión se identificaron más debilidades, pues pese a los esfuerzos que hace el Director y los docentes, los padres de familia sólo responden al llamado de éstos en un 60%, ya que ellos tienen la idea de que cuando se les solicita que asistan a la escuela, sólo es para pedirles aportaciones de algo, aunque la mayoría de las ocasiones se requiere de su participación para fomentar el vínculo de apoyo en beneficio de sus hijos. Generalmente los padres o tutores esperan que la escuela reporte resultados positivos acerca del aprovechamiento de sus hijos, tales como: una buena educación, el aprendizaje de los contenidos, que los alumnos obtengan una buena preparación académica y buenos hábitos, así como actitudes y habilidades intelectuales. Sin embargo, esto no es posible pues se observa que el apoyo de los padres de familia o tutores no es al 100%, así al no involucrarse por completo en las actividades programadas por la escuela los resultados no cumplen con las expectativas de éstos.

Aún así la escuela trata de cumplir al establecer las relaciones con la comunidad, "...al organizar actividades de padres e hijos, festivales escolares, ceremonias cívicas sociales, reuniones de padres de familia en asambleas generales y de grupo, orientaciones por diferentes instancias y muestreo pedagógico" (PETE Patria Nueva, 2009: 12). Con respecto a lo mencionado existen padres de familia que fueron alumnos de esta misma escuela, por lo que para ellos es muy importante y especial que sus hijos acudan a esta escuela, por lo que se considera

que esto debería de estimular su participación con la escuela, sin embargo no es así, sino todo lo contrario.

### **3.1.8 Misión.**

La misión aceptada por el Directivo y los docentes es la siguiente: “garantizar que todos los alumnos de la escuela Patria Nueva 22-1010-102-13-X-016, adquieran en seis años, una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos para alcanzar una vida personal y familiar plena, al ejercer una ciudadanía competente y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida en un ambiente de igualdad y respeto” (PETE Patria Nueva, 2009:16).

### **3.1.9 Visión.**

La visión propuesta por el Directivo y los docentes es la siguiente: “somos la escuela Patria Nueva, comprometida a formar alumnos con un alto desempeño de sus habilidades comunicativas y de razonamiento lógico matemático resultado de una práctica de un Directivo y docentes capacitados y actualizados, con pleno dominio de los enfoques curriculares, que atienden a los alumnos de manera diferenciada para mejorar sus aprendizajes. Una comunidad escolar que integra a los niños y a las niñas con necesidades educativas especiales, que favorece la educación intercultural, aprovecha el tiempo dedicado a la enseñanza, cumple con el calendario escolar, disminuye los índices de reprobación y deserción, que mejora la infraestructura escolar, rinde cuentas de su desempeño, comparte y cumple lo que planea y fortalece la practica de valores, la formación ciudadana y la cultura de la legalidad, que impulsa una cultura de participación diferenciada en la toma de decisiones” (PETE Patria Nueva, 2009: 14).

### 3.1.10 Objetivos.

Los objetivos se revisaron con el enfoque del análisis de factores FAOR, a través del trabajo colegiado, durante las juntas de Consejo Técnico, basándose en la reflexión y el reconocimiento de los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos y se utilizaron los formatos proporcionados por la Oficina de Proyectos Académicos. Dichos formatos se presentan a continuación.

### 3.1.11 Estrategias de la Escuela Patria Nueva.

Las estrategias desarrolladas relacionadas con la Dimensión Pedagógica Curricular se exponen en el cuadro no. 5.

**Cuadro no. 5. Estrategias relacionadas con la Dimensión Pedagógica Curricular.**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Verificación</b>
Desarrollar las habilidades intelectuales mediante el uso de variados recursos didácticos buscando elevar la calidad y el aprovechamiento escolar.	<b>La practica docente.</b>	Revisión de los materiales didácticos, por ejemplo los ficheros, para coadyuvar en el trabajo para la adquisición de las competencias.
	<b>Intercambio de experiencias.</b>	El intercambio de experiencias y de materiales en colegiado coadyuva en la posibilidad de resolución de problemas de todo tipo.
	<b>Cursos de actualización.</b>	Es fundamental que los docentes se comprometan a actualizarse de manera continua.
	<b>Planeación.</b>	La planeación es parte fundamental de la práctica docente, la cual impacta en la adecuada adaptación de los alumnos, a la currícula.

	<b>Evaluación.</b>	Es necesario llevar un seguimiento de los aprendizajes y avances de los alumnos.
--	--------------------	--

Fuente: PETE Patria Nueva, 2009: 21.

Las estrategias propuestas para la Dimensión Organizativa se muestran en el cuadro no. 6.

**Cuadro no. 6. Estrategias relacionadas con la Dimensión Organizativa.**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Verificación</b>
Actualizar a los docentes frente a grupo acerca de la metodología congruente con los enfoques y propósitos del Plan y Programas de Estudio para mejorar su desempeño profesional en el diseño de estrategias que favorezcan el desarrollo de las habilidades del pensamiento.	<b>Los Consejos Técnicos.</b>	La organización de las formas de trabajo y las estrategias a seguir mediante un trayecto formativo.
	<b>Compromisos.</b>	Utilizar los materiales didácticos existentes para que no se desperdicien.
	<b>Tiempos.</b>	Dar seguimiento a las actividades planeadas y cumplir con el 100% de los compromisos.
	<b>De las experiencias.</b>	Tomar en cuenta las experiencias en actividades pasadas para no cometer errores.
	<b>Comisiones.</b>	Verificar que las Comisiones se cumplan en tiempo y forma, retomando lo planeado en el Proyecto formativo.

Fuente: PETE Patria Nueva, 2009: 24.

Las estrategias implementadas para la Dimensión Administrativa se expresan en el cuadro no. 7.

**Cuadro no. 7. Estrategias relacionadas con la Dimensión Administrativa.**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Verificación</b>
<p>Motivar en los docentes frente a grupo el uso de recursos materiales de apoyo didáctico, mediante la ejemplificación regular de su aplicación en cada reunión del Consejo Técnico, para lograr una diversificación atractiva de la enseñanza en el proceso de desarrollo de las habilidades intelectuales.</p>	<p><b>Adquisición de recursos materiales.</b></p>	<p>Incluir en la planeación el uso de los recursos didácticos con los que cuenta la escuela y proponer los que hagan falta.</p>
	<p><b>Recursos humanos.</b></p>	<p>De acuerdo con las necesidades educativas y las características de la escuela es como se asignan los grupos y comisiones.</p>
	<p><b>Recursos financieros.</b></p>	<p>Verificar que los recursos financieros se apliquen con transparencia y de acuerdo a las necesidades.</p>
	<p><b>Consejos Técnicos.</b></p>	<p>Tener los espacios necesarios para dar seguimiento a las experiencias del colegiado y mantener una comunicación continua de las mejoras en los nuevos materiales.</p>
	<p><b>Aspecto administrativo.</b></p>	<p>La entrega de los documentos en tiempo y forma así como el seguimiento de las evaluaciones internas y externas, para su análisis.</p>

Fuente: PETE Patria Nueva, 2009: 26.

Las estrategias trabajadas para la Dimensión de Participación Social y Comunitaria se manifiestan en el cuadro no. 8.

**Cuadro no. 8. Estrategias relacionadas con la Dimensión de Participación Social y Comunitaria.**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Verificación</b>
Lograr la participación activa y conjunta de los padres de familia en las tareas educativas, realizando pláticas y reuniones regulares para obtener el apoyo a las actividades educativas regulares que estamos implementando con el propósito de desarrollar las habilidades intelectuales de sus hijos.	<b>Infraestructura.</b>	El apoyo y el compromiso de mantener los espacios en condiciones adecuadas e involucrar a toda la comunidad educativa.
	<b>Participación activa.</b>	Involucrar a los padres de familia para que participen en ceremonias y festivales.
	<b>Activación.</b>	La participación en actividades de educación física de manera recreativa para la integración de padres e hijos.
	<b>De la participación social.</b>	Verificar la participación en trámites de carácter administrativo y/o económico, ante las instancias correspondientes.
	<b>De la seguridad escolar.</b>	Involucrar a los padres de familia en las diferentes actividades como son: simulacros, filtros, campañas, pláticas, etc.

Fuente: PETE Patria Nueva, 2009: 28.

La elaboración del plan anual de trabajo se realizó similar al de los ciclos escolares anteriores. Las metas para alcanzar los objetivos descritos en el PETE, se retoman como principal insumo del proyecto que será la guía para conocer y construir poco a poco los objetivos a largo plazo.

### **3.2 Escuela Primaria “Profesor Daniel Delgadillo”.**

La Escuela Primaria “Profesor Daniel Delgadillo” 22-1022-102-13-x-016, se identifica con la clave del Centro de Trabajo 09DPR1317S y se encuentra

localizada en la Delegación Gustavo A. Madero, en la colonia Ampliación Casas Alemán, en las calles de Puerto Mazatlán y Puerto Tuxtla s/n. Se encuentra en una zona de riesgo, debido al alto índice de vandalismo, delincuencia, drogadicción, desintegración familiar y como consecuencia de dicho contexto se tiene una baja escolaridad. El ambiente social es poco favorable para el rendimiento académico del alumnado, así también la falta de responsabilidad de las familias produce en los niños poco entusiasmo por la escuela, desinterés por el estudio e inconstancia en la asistencia, lo que permite deducir que los padres de familia no les dan la estabilidad necesaria para ser buenos estudiantes.

### **3.2.1 Infraestructura del inmueble.**

La Escuela Primaria “Profesor Daniel Delgadillo” cuenta con un edificio escolar con ocho salones, de los cuales en el turno vespertino sólo se ocupan seis, por los grupos de primero a sexto, una de las aulas restantes se utiliza como biblioteca y la otra como aula digital. Además, se cuenta con una unidad sanitaria dividida para el servicio a los hombres y a las mujeres; se tienen dos bodegas, una para los desayunos y otra para el material deportivo, una Conserjería y una Dirección Escolar, el patio se encuentra pavimentado y cuenta con una escasa área verde.

### **3.2.2 Plantilla docente y de administrativos.**

La plantilla cuenta con una Directora cuyo nivel escolar es la licenciatura, seis docentes frente a grupo, todas con normal básica y tres con carrera magisterial, dos docentes como Apoyo Técnico Administrativo y tres profesores de educación física. La escuela “Profesor Daniel Delgadillo” realizó las actividades para la elaboración del PETE, durante las juntas de Consejo Técnico, desarrollando los contenidos a través del trabajo constante y comprometido de los docentes, coadyuvando para que la Directora concluyera el trabajo oportunamente. La Directora de la escuela asume un papel de líder participativo, guía y orienta las opiniones de las docentes y las integra para que formen parte de las tareas a realizar, generando un compromiso determinado frente al grupo. La Directora

reconoce que se ha generado un clima organizacional participativo, favoreciendo el trabajo en equipo, por lo que en este punto se está cumpliendo con uno de los requisitos para la elaboración del PETE.

### **3.2.3 Autoevaluación.**

La autoevaluación inició con la revisión de las formas de trabajo, las fortalezas y debilidades y con ese enfoque se plantearon los nuevos objetivos buscando lograr una mejora educativa, con el fin de ofrecer una educación de calidad. Para emprender el proceso de mejoramiento continuo, se tomaron en cuenta todos y cada uno de los factores que comprende el PETE, a través de la revisión, el análisis y la organización de la información que integra las cuatro dimensiones de la gestión escolar, esto es, la dimensión pedagógica curricular, la dimensión organizativa, la dimensión administrativa y la dimensión de participación social, lo que permitió conocer la realidad de lo que sucede en la escuela y planear el trabajo de acuerdo a las fortalezas y debilidades identificadas, tratando de mejorar la operación y responsabilizándose del actuar. La Escuela “Profesor Daniel Delgadillo” realiza la autoevaluación a través de la revisión de los factores pertinentes, estos son los elementos básicos que la escuela deberá considerar para alcanzar el estándar, los factores asociados a los estándares constituyen su plano empírico.

### **3.2.4 Dimensión Pedagógica Curricular.**

Esta dimensión permitió analizar los procesos fundamentales de la enseñanza y el aprendizaje en colegiado, a través de la revisión de cada uno de los factores que se mencionan en las fichas que se encuentran en el documento del PETE, para identificar lo que se ha hecho y lo que hace falta por hacer, con bases reales que permitan reflejar la situación actual de la escuela y de los docentes, “...el reconocer las carencias que tenemos como formadores, no es fácil, pero la decisión de tomar este reto es para identificar nuestras fallas, reconsiderar nuestro quehacer diario y procurar actualizar nuestros conocimientos” (PETE

Escuela “Profesor Daniel Delgadillo”, 2009: 2), ya que esto es necesario debido a los constantes cambios sociales. Así se inicia el trabajo y la reflexión con base en los ejercicios propuestos.

**Ficha no. 1.** “El Plan y Programas de Estudio. Conocimiento y aplicación”, cuyo propósito es conocer el nivel de conocimiento, comprensión y aplicación de los enfoques curriculares, propósitos y contenidos del Plan y Programas de Estudio vigentes, para lograr su adecuada implementación, todo esto a través de las actividades mencionadas en el documento que muestra el PETE, éstas son:

1. De manera individual conteste por escrito la siguiente pregunta: ¿cuál es el perfil de egreso que deben tener los alumnos al término del nivel de primaria?, esto es, ¿qué conocimientos, habilidades, valores y actitudes debieron desarrollar?
2. De manera individual o si es posible organizados en equipo, lean lo siguiente:  
Equipo 1: Ley General de Educación. Capítulo 1 «Disposiciones generales».  
Equipo 2: Presentación e introducción del Plan y Programas: realicen una reflexión identificando la tarea fundamental de la escuela.
3. En la reunión del colectivo escolar comenten el contenido de las lecturas anteriores, resaltando los puntos más importantes, con base en las siguientes preguntas: ¿cuál es la función del Plan y Programas de Estudio?, ¿cuáles son las principales tareas que se le encomiendan a la escuela?, esto es, de acuerdo con los cuatro propósitos educativos, ¿cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se espera que los alumnos de educación primaria desarrollen?
4. Considerando los cuestionamientos anteriores, en colectivo reflexionen y obtengan conclusiones sobre la tarea fundamental de la escuela. Después de reconocer cuál es la tarea fundamental de la escuela será necesario hacer un

contraste entre lo que hace en sus prácticas de enseñanza diarias y lo estipulado en el Plan y programas de estudio.

5. Recuperen las respuestas de la primera actividad con base en los siguientes cuestionamientos, ¿qué hago?, ¿qué dice el Plan y Programa que debo hacer?,
6. En colectivo presenten el contraste que cada profesor realizó y reflexionen respecto de sus resultados, registrando las observaciones recurrentes para integrar el producto de esta ficha y adicionarlo a la autoevaluación inicial. Como resultado se encontró que el 75% de los docentes no dominan el Plan y Programas de Estudios y el 25% lo domina de manera parcial, por lo cual se reconoce que esto es una debilidad, que surge porque se han enfocado sólo a la aplicación del conocimiento perdiendo de vista el aspecto fundamental de los Planes y Programas de estudio, dejándolos en desventaja.

**Ficha no. 2.** “La práctica pedagógica y sus factores asociados. Planeación didáctica, evaluación, clima de aula, tiempo y recursos didácticos”. Al reflexionar en este factor se dieron cuenta que su planeación es deficiente, a pesar de que se cuenta con ciertos insumos, como: los libros del maestro, los ficheros, la Enciclopedia, pues sólo se aprovechan en un 50%, utilizando sólo al 100% los libros de texto.

A través de la reflexión de los siguientes estándares:

**A.5.** Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

**A.9.** Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.

**A.10.** Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas, en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.

**A.12.** Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.

**A.14.** En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.

**A.16.** La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales, tales como: la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y cultura de la legalidad.

Se reconoce la falta de una planeación eficaz, ya que al realizar los avances programáticos no se contemplan las características de los alumnos, es decir, los ritmos de aprendizaje, sus capacidades físicas e intelectuales, por lo que como colegiado, se propusieron lograr elevar la calidad educativa, a través de iniciar la planeación de forma real y eficaz, involucrando en ella a cada uno de los agentes educativos participantes, buscando desarrollar las habilidades, destrezas y pensamiento crítico, propios de las generaciones futuras, en un clima de respeto y responsabilidad.

Al realizar una planeación adecuada, se obtendrán mejores resultados en las evaluaciones externas y es que a través de éstas se pueden identificar las limitantes de los niños. Por lo que la Directora y los docentes, concluyen que "...es compromiso del maestro planear sus actividades día a día, con la firme idea de formar alumnos y alumnas responsables en adquirir conocimientos y desarrollar competencias, para vencer los retos que el futuro tiene reservado, poniendo mayor énfasis en la comprensión de la lectura, la lógica matemática y el desarrollo de valores" (PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 5). Como parte de los aspectos a mejorar en la dimensión pedagógica-curricular, los docentes consideraron la revisión en equipo de los siguientes factores:

- Atención a los alumnos en riesgo de fracaso.
- Atención a los estilos de aprendizaje.
- La planeación de clase, de unidad y anual.
- Evaluación de los alumnos y del proceso educativo.

- El profesor y el clima del aula.
- Uso del tiempo destinado a la enseñanza.
- Disponibilidad, uso, aprovechamiento y tipo de materiales didácticos.

### **3.2.5 Dimensión Organizativa.**

Es necesario precisar la dimensión organizativa, rescatando la importancia que tiene el "...distribuir los quehaceres cotidianos de cada uno de los personajes del centro escolar, para que éste funcione eficazmente; ...esto no quiere decir que nuestra escuela esté funcionando bien, sino que en ocasiones no identificamos con precisión nuestros quehaceres y se le deja a una sola persona el trabajo, o simplemente no se da el seguimiento pertinente y se terminan por desconocer los alcances" (PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 8).

Los docentes en equipo determinaron la revisión de los siguientes factores (PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 9-11) y consideraron que su análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades de su institución, en busca de una imagen para ésta, como una organización donde cada quien realiza el trabajo encomendado, con el fin de llegar a una excelencia educativa de los niños y niñas que acuden a dicha escuela, en el turno vespertino, y donde se realice un seguimiento que permita evaluar contantemente el quehacer al interior de la institución como una organización, dichos factores son los siguientes:

- Criterios con base en los cuales se organizará el trabajo.
- Importancia o prioridad que tienen los logros educativos a la hora de tomar decisiones en la escuela.
- Oportunidades para la mejora del trabajo.
- Evaluación del trabajo y los resultados de la escuela.
- Manejo de indicadores y evidencias.
- Planeación de actividades.
- Instancias de trabajo colectivo, propósitos, resultados y criterios para asignar a los responsables de su operación

- Desarrollo de estrategias para aprovechar las actividades y productos que se realizan en la escuela.
- Compromiso de los actores con su propia actualización.
- Estrategias o formas de organización para vincularse con la comunidad.
- Clima laboral.
- Tipos de liderazgo.
- Formas o tipos de colaboración.
- Asignación de responsabilidades.
- Consejo técnico escolar.
- Vinculación con la Asociación de Padres de Familia.
- Integración y funcionamiento del Consejo de Participación Social.
- Transparencia y rendición de cuentas del logro de los alumnos.
- Capacitación y actualización.
- Comisiones Docentes.

### **3.2.6 Dimensión Administrativa.**

En esta dimensión se analizaron las actividades que se llevarán a cabo para "...rescatar los beneficios que se tienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el fin de que se reflejen en el rendimiento de los niños y niñas que asisten a la escuela" (PETE, Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 14), para lo cual se propone la revisión de los siguientes factores:

- Recursos Humanos.
- Recursos materiales, financieros y de infraestructura.
- Recursos financieros.
- Recurso Tiempo.
- Control de información relativa a todos los actores educativos.
- Acciones de seguridad e higiene.
- Trámites administrativos.
- Cumplimiento de la normatividad.
- Relación con la Supervisión Escolar.

### **3.2.7 Dimensión de Participación Social Comunitaria.**

Durante la autoevaluación las docentes y la Directora reconocieron que es en esta dimensión en donde tienen mas debilidades y que aún con los esfuerzos realizados, los padres de familia si asisten a la escuela en un 90%, pero sólo cuando hay eventos especiales, como son las ceremonias cívicas: inicio de curso, quince de septiembre, veinte de noviembre, 21 de marzo y fin de curso; actividades culturales, tales como: eventos de fin de año (pastorela), catorce de febrero, treinta de abril, diez de mayo y el día del padre. Sin embargo no hay asistencia cuando se convoca para la presentación del Proyecto Escolar, conformación de Asociación de Padres de Familia y juntas bimestrales de entrega de calificaciones. Para el análisis de esta dimensión se contemplaron los siguientes factores:

- Conocimiento y satisfacción de las necesidades y demandas de los padres de familia.
- Relación de la escuela con el entorno social e institucional (vecinos y organizaciones de la comunidad).
- Relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos.

La escuela estará comprometida con la comunidad y así, una de sus metas será que la comunidad también se comprometa con la escuela, con su colaboración, su participación y el reconocimiento del trabajo que ahí se desempeña, con el firme compromiso de beneficiar a los alumnos.

### **3.2.8 Misión.**

La misión aceptada por la Directora y las docentes es la siguiente: “en la Escuela Primaria “Profesor Daniel Delgadillo” 22-1022-102-13-1x-016, somos un equipo de maestras creado para atender comprometidamente a cada niña y niño que forman parte de nuestra institución, distinguiéndonos por el amor y dedicación que brindamos a nuestros alumnos, ofreciendo un servicio de calidad y un espacio

donde disfruten y adquieran una formación integral, favoreciendo con ello el desarrollo de competencias para la vida, respetando la diversidad en las niñas y niños con los que trabajamos, buscando las estrategias que nos permitan desarrollar habilidades y destrezas que nos ayuden a formar, en un futuro próximo, individuos responsables, con valores y comprometidos con su entorno” (PETE, Escuela “Profesor Daniel Delgadillo”, 2009: 19).

### **3.2.9 Visión.**

La visión propuesta por la Directora y las docentes quedó como sigue: “En la Escuela Primaria “Profesor Daniel Delgadillo” 22-1022-102-13-x-016, nos conformaremos como un equipo de trabajo que logrará transformar la práctica docente, con el fin de que nuestros alumnos y alumnas tengan un acercamiento confiado y positivo hacia la escuela, se ofrecerá también, un espacio de formación integral en el que se logren alcanzar los propósitos nacionales de la educación, basados en el respeto y la responsabilidad que les sirva como base para desarrollar las competencias para la vida, a fin de que nuestro grupo colegiado sea reconocido por la comunidad escolar como profesionales de la educación, comprometidos con nuestra institución. Los valores de respeto y responsabilidad, son la guía para desarrollar la práctica diaria: el respeto para aceptar y aprender de la diversidad del entorno y la responsabilidad para cumplir, como un equipo, con las funciones en tiempo y forma, atendiendo las necesidades de la población escolar” (PETE, Escuela “Profesor Daniel Delgadillo”, 2009: 22).

### **3.2.10 Objetivos.**

Los objetivos se revisaron desde el enfoque del análisis de factores, esto es, Facilitadores, Apoyos, Obstáculos y Riesgos (FAOR), por medio del trabajo colegiado, durante las juntas de Consejo Técnico, basándose en la reflexión y el reconocimiento de los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos. Se utilizaron los formatos proporcionado por la Oficina de Proyectos Académicos. La elaboración de los objetivos y las estrategias se llevó a cabo en las juntas de Consejo Técnico, iniciando con la entrega de la información a las

docentes y continuando con la explicación y la invitación a la reflexión de los diversos factores, comentados anteriormente, por parte de la Directora, asimismo se realizaron actividades individualmente, apoyándose en los documentos proporcionados por OPA.

Durante las juntas de Consejo Técnico, las docentes y la Directora recibieron el apoyo técnico pedagógico, por parte de OPA. La visita que realizaron consistió en la observación y, posteriormente, la realimentación de la información pertinente a la Directora, con el fin de guiar las actividades conducentes. Así también se determinaron los objetivos a través de la recapitulación del resultado de la autoevaluación, en las cuatro dimensiones. Cada docente propuso un objetivo, posteriormente se analizó con el colectivo para lograr obtener el consenso de éste, para identificar unos objetivos reales, esto es, qué es lo que pretenden alcanzar.

Es conveniente mencionar que para identificar las dimensiones de la gestión escolar, la Directora invitó a la reflexión de las docentes, para la revisión del concepto y lo que éste implica para cada una de ellas, debido a que anteriormente se trabajaba con el concepto de los ámbitos, esto es, las formas de enseñanza, el trabajo en el aula, la organización y funcionamiento de la escuela y la relación de la escuela con los padres de familia. Así, se obtuvieron los siguientes resultados por cada una de las dimensiones, los cuales se muestran a continuación. Los objetivos desarrollados relacionados con la Dimensión Pedagógica Curricular se revelan en el cuadro no. 9.

**Cuadro no. 9. Objetivos relacionados con la Dimensión Pedagógica Curricular.**

<b>Objetivo</b>	<b>Facilitadores internos</b>	<b>Apoyos externos</b>	<b>Obstáculos internos</b>	<b>Riesgos externos</b>
Conocer los planes y programas de estudio vigentes durante el presente ciclo escolar para	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes y Programas de Estudios 1993.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de Actualización.</li> <li>• Cursos Nacionales de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inasistencia de alumnos.</li> <li>• Falta de material.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo.</li> <li>• Concursos.</li> <li>• Infraestructura.</li> </ul>

<p>su aplicación, tomando en cuenta la diversidad de nuestros alumnos y así reflejar mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar, durante las juntas de Consejo Técnico, a través de la planeación y para conformar nuestro seguimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de texto.</li> <li>• Libros para el maestro.</li> <li>• Ficheros.</li> <li>• Bibliotecas escolares y del aula.</li> <li>• Evaluaciones.</li> <li>• Programas internos.</li> </ul>	<p>Carrera Magisterial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos Estatales de Carrera Magisterial.</li> <li>• Exámenes de Carrera Magisterial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidad de parte de los padres de familia.</li> </ul>	
---	---	--	---	--

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 24.

Los objetivos propuestos para la Dimensión Organizativa se exponen en el cuadro no. 10.

**Cuadro no. 10. Objetivos relacionados con la Dimensión Organizativa.**

<b>Objetivo</b>	<b>Facilitadores internos</b>	<b>Apoyos externos</b>	<b>Obstáculos internos</b>	<b>Riesgos externos</b>
<p>Lograr el funcionamiento del Consejo Técnico en este ciclo escolar como un medio para la actualización de los docentes de la escuela y dando seguimiento a los compromisos establecidos por el grupo colegiado, a fin de elevar la calidad de la educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libro de Actas de Consejo Técnico.</li> <li>• Libros de los alumnos.</li> <li>• Libros del maestro.</li> <li>• Exámenes bimestrales.</li> <li>• Avances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos Nacionales y Estatales de Carrera Magisterial.</li> <li>• Exámenes para los docentes.</li> <li>• Programas alternos como: "Escuela Segura", "Una ventana a mi comunidad", "Contra la violencia" y "Eduquemos para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación precisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos diversos.</li> </ul>

en beneficio de nuestros alumnos.	<p>programáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enciclomendia.</li> </ul>	paz".		
-----------------------------------	---	-------	--	--

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 26.

Los objetivos implementados para la Dimensión Administrativa se muestran en el cuadro no. 11.

**Cuadro no. 11. Objetivos relacionados con la Dimensión Administrativa.**

<b>Objetivo</b>	<b>Facilitadores internos</b>	<b>Apoyos externos</b>	<b>Obstáculos internos</b>	<b>Riesgos externos</b>
Cumplir con el calendario escolar responsablemente durante el presente ciclo escolar, a fin de optimizar el tiempo dedicado a los alumnos, realizando un trabajo eficiente en el aula y con el cumplimiento en tiempo y forma, con cada una de las actividades planeadas para lograr alcanzar los propósitos nacionales de educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libro de Actas del Consejo Técnico.</li> <li>• Libro de registro de asistencia y puntualidad.</li> <li>• Avances Programáticos</li> <li>• Plan anual de Trabajo.</li> <li>• Cuerpo colegiado.</li> <li>• Planes y programas de estudio.</li> <li>• Bibliotecas escolares y del aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma SEP.</li> <li>• Programas alternos como: Escuelas Segura, Una ventana a mi comunidad, Contra la violencia eduquemos para la paz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Inasistencias de alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acontecimientos no previstos.</li> </ul>

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 28.

Los objetivos trabajados para la Dimensión de Participación Social y Comunitaria se expresan en el cuadro no. 12.

**Cuadro no. 12. Objetivos relacionados con la Dimensión de Participación Social y Comunitaria.**

<b>Objetivo</b>	<b>Facilitadores internos</b>	<b>Apoyos externos</b>	<b>Obstáculos internos</b>	<b>Riesgos externos</b>
Involucrar a los padres de familia en las actividades que competen al Plan Estratégico de Transformación Escolar, partiendo del fortalecimiento de los canales de comunicación que van encaminados al bienestar de nuestros alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del PETE.</li> <li>• Planeación.</li> <li>• Diversas campañas.</li> <li>• Entrega de calificaciones bimestrales.</li> <li>• Círculos de lectura.</li> <li>• Festivales.</li> <li>• Actividades deportivas.</li> <li>• Rendición de cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas que invitan a los padres de familia a la escuela, tales como:</li> <li>• Octubre mes de la participación social y Marzo mes de la familia.</li> <li>• Programa Escuela Segura.</li> <li>• Programa contra la violencia.</li> <li>• Eduquemos para la paz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de materiales.</li> <li>• Inasistencia de padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación.</li> <li>• Falta de interés de los padres de familia.</li> </ul>

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 30.

### **3.2.11 Estrategias de la Escuela "Profesor Daniel Delgadillo".**

Las estrategias desarrolladas relacionadas con la Dimensión Pedagógica Curricular se manifiestan en el cuadro no. 13.

**Cuadro no. 13. Estrategias relacionadas con la Dimensión Pedagógica Curricular.**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Verificación</b>
Conocer los Planes y Programas de Estudio vigentes durante el presente ciclo escolar, para su aplicación, tomando en cuenta la diversidad de nuestros alumnos y así reflejar mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.	Asesorías	Tomar en cuenta los trayectos formativos de las docentes para incrementar su actualización
	Intercambio de experiencias	Compartir diversas actividades y dinámicas que han sido exitosas en su práctica docente.
	Planeación	Retomar la planeación como una actividad necesaria y confiable para realizar el seguimiento del grupo de cada docente
	Evaluación	Llevar un seguimiento de la mejora de los alumnos de cada grupo para que se reflejen sus aprendizajes en la mejora de los estudiantes.
	Curso de actualización	Comprometerse como colegiado a actualizarse en los cursos de actualización que como docentes nos ofrece la SEP.

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 34.

Las estrategias propuestas para la Dimensión Organizativa se revelan en el cuadro no. 14.

**Cuadro no. 14. Estrategias relacionadas con la Dimensión Organizativa.**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Verificación</b>
Lograr el funcionamiento del Consejo Técnico en el presente ciclo escolar, como un medio para la actualización de los do-	Seguimiento del Libro de Actas del Consejo Técnico.	Lectura del acta anterior en colegiado en cada una de las Juntas de Consejo Técnico.
	Análisis de compromisos	Especificar en las actas de Consejo Técnico los compromisos adquiridos en las reuniones y

centes de la escuela y el respeto a los compromisos establecidos por el grupo colegiado, a fin de elevar la calidad de la educación en beneficio de nuestros alumnos.		verificar su cumplimiento al mes siguiente.
	Ajuste de tiempos	Establecer los tiempos en cada uno de los puntos de las agendas de las juntas de Consejo mensual.
	Intercambio de experiencias	Programar el tiempo específico para las juntas de Consejo Técnico para el intercambio de experiencias.
	Seguimiento a las comisiones.	Evaluar el funcionamiento y actividades de las diferentes comisiones del Consejo Técnico durante las reuniones.

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 38.

Las estrategias implementadas para la Dimensión Administrativa se exponen en el cuadro no. 15.

**Cuadro no. 15. Estrategias relacionadas con la Dimensión Administrativa.**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Verificación</b>
Cumplir con el calendario escolar responsablemente durante el presente ciclo escolar, a fin de optimizar el tiempo dedicado a los alumnos, realizando un trabajo eficiente en el aula y cumplimiento en tiempo y forma con cada una de las actividades planeadas para lograr alcanzar los propósitos nacionales de educación.	Administración de recursos humanos.	Evaluar el liderazgo directivo a través de la administración de recursos humanos para la asignación de grupos y comisiones.
	Administración de recursos financieros	Verificar la eficacia, eficiencia y transparencia del manejo de los recursos financieros.
	Reuniones Técnicas	Planear con precisión en tiempo y forma cada una de las reuniones técnicas del ciclo escolar.
	Planeación	Retomar la planeación como una medida que nos lleve al éxito del logro de los propósitos nacionales de la educación.

	Evaluación	Llevar el seguimiento preciso para observar los logros alcanzados en los aprendizajes de los alumnos en los apoyos externos como pueden ser Olimpiada del Conocimiento Infantil y Exámenes ENLACE.
--	------------	--

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgado", 2009: 42.

Las estrategias implementadas para la Dimensión de Participación Social y Comunitaria se expresan en el cuadro no. 16.

**Cuadro no. 16. Estrategias relacionadas con la Dimensión de Participación Social y Comunitaria.**

Objetivo	Estrategias	Verificación
Involucrar a los padres de familia en el presente ciclo escolar, en las actividades que competen al Plan Estratégico de Transformación Escolar, partiendo de los canales de comunicación que van encaminados al bienestar de nuestros alumnos.	Preparación de festivales	Participación activa de padres de familia en diversos festivales que se realicen durante el ciclo escolar.
	Participación en ceremonias cívicas y sociales	Preparación de ceremonias cívicas y sociales por parte de los padres de familia, durante el ciclo escolar.
	Círculos de lectura	Asistencia a los círculos de lectura planeados durante el ciclo escolar, así como su participación en ellos.
	Actividades recreativas	Promover la participación de los padres de familia en actividades recreativas.
	Mejoramiento del edificio escolar	Proporcionar entre los padres de familia el apoyo para mantener el edificio escolar

		en óptimas condiciones, para beneficio de los alumnos que asistan al plantel.
--	--	---

Fuente: PETE Escuela "Profesor Daniel Delgadillo", 2009: 46.

Las docentes de la Escuela "Profesor Daniel Delgadillo" manifestaron que la elaboración del Plan Estratégico, como herramienta para iniciar el camino a una nueva gestión escolar, es una política acertada por parte del Gobierno actual, debido a que se propicia un análisis general del estado actual de la escuela, en cada uno de sus ámbitos o dimensiones, considerando un ejercicio de reflexión y de autonomía para mejorar las formas de hacer en la escuela, desde la práctica pedagógica hasta la participación de la comunidad educativa, a través de un acercamiento no sólo de manera parcial, sino total y comprometida. El Plan Anual de Trabajo se realizó bajo los mismos lineamientos de la participación, trabajo en equipo y consenso, se retomaron los objetivos mencionados en el PETE y asimismo se pretende que durante el ciclo escolar 2009-2010 se logre un acercamiento parcial hacia la conclusión de estos, por lo que es imprescindible la participación de todos los actores educativos, así también se propone realizar una evaluación constante por parte de las autoridades educativas.

### **3.3 Sugerencias.**

A continuación se presentan las sugerencias generadas para que el proceso de reflexión, diagnóstico, análisis y elaboración del PETE y del Plan de Trabajo, en cada una de las instituciones retomadas en esta investigación, sea más dinámico y efectivo en cuanto a su impacto en la gestión de dichas instituciones, estas son:

- Actuar con eficacia e iniciativa y con independencia durante la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar y del Plan de Trabajo Anual.
- Gestionar ante las autoridades correspondientes, los apoyos para solventar las necesidades determinadas para corregir las deficiencias de la infraestructura, para lograr el buen desarrollo de las actividades educativas.

- Evaluar los procesos de implementación y los resultados obtenidos de la ejecución de las estrategias determinadas para las diferentes dimensiones que comprende la gestión escolar, conjuntamente con el grupo colegiado, de manera eficaz y eficiente.
- Contribuir y fomentar conjuntamente toda la comunidad escolar, los diversos valores buscando promocionar una mejor convivencia humana.
- Planear y organizar visitas de carácter pedagógico y administrativo por parte de la supervisión escolar, para todos los grupos que conforman la comunidad escolar de las instituciones, objeto de este estudio.
- Desarrollar un compromiso de liderazgo con toda la comunidad escolar por parte del Directivo, organizando, oportunamente y de manera eficaz, los lineamientos generales requeridos para las cuatro dimensiones que comprende la gestión escolar.
- Lograr un compromiso con los docentes, relacionado con el cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos por las autoridades educativas.
- Promover la reflexión acerca de un cambio de actitud que coadyuve para la buena relación entre los alumnos, docentes, directivo y padres de familia.
- Llevar a cabo la implementación de las estrategias pertinentes para lograr los objetivos y las metas propuestas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Fomentar y ejercer los valores necesarios para una convivencia armónica entre los alumnos, los padres de familia y el personal docente, esto es, la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad y la tolerancia.
- Promover la asistencia y participación comprometida a las asesorías y cursos-taller que las autoridades educativas convoquen, conocimientos que deberán aplicarse con los alumnos, de manera constante.

- Actualizar las planeaciones didácticas incluyendo las estrategias y técnicas a emplear en el salón de clases y las formas de evaluación, respetando las características y los requerimientos de cada uno de los alumnos.
- Transformar la práctica docente tratando de combatir el rezago de los educandos con dificultades de aprendizaje.
- Evaluar permanentemente a los alumnos conforme su estilo de aprendizaje, sin hacer distinciones.
- Participar de manera positiva en la planeación e implementación de las Comisiones designadas por la Dirección de la escuela.
- Lograr la asistencia y participación, por parte de los docentes, a las juntas de Consejo Técnico y extraoficiales que la Dirección de la escuela convoque.
- Entregar oportunamente la documentación y trabajos que sean requeridos por la Dirección escolar.
- Mantener el aula de trabajo en óptimas condiciones, para un buen desarrollo de las actividades planeadas.
- Mantener informados a los padres de familia acerca de las actividades que contempla el Plan Estratégico de Transformación Escolar relacionadas con su participación, tratando de lograr el cien por ciento de ésta.

## **Conclusiones.**

La aplicación de la Planeación Estratégica como instrumento para iniciar la Reforma de la gestión en la educación básica, es una propuesta acertada del gobierno federal, que pretende generar una educación de equidad, tanto en el nivel académico como en lo que se refiere a la asignación y aplicación de los recursos financieros y materiales. Lo anterior es lo que expresan tanto el Director y la Directora como los docentes de las Escuelas Primarias "Patria Nueva" y "Profesor Daniel Delgadillo", pertenecientes a la Zona Escolar 102, quienes coinciden en que la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), permite a los actores educativos conocer y comprender, integral y holísticamente, las deficiencias y aciertos que la escuela experimenta vista como una organización.

Todo esto a partir del desarrollo de los elementos que conforman la metodología de la planeación estratégica, desde la construcción y determinación de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las metas, reflexión que genera en los docentes, la identificación de los compromisos que será necesario reconocer, para lograr mejorar las condiciones de la escuela, concibiéndola como una unidad autónoma en cuanto a su gestión y sus características particulares. Considerando como una etapa previa a dicha planeación, se tiene que realizar la autoevaluación o diagnóstico, como la fase principal, que permite ubicar e identificar a la escuela como una organización, dicha fase contempla varias acciones, esto es, implica la realización de diferentes actividades y prácticas, que se ejercen para cumplir con el principal objetivo de la escuela que es la enseñanza.

Estas acciones y prácticas se complementan, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, por lo que se influyen unas a otras y su identificación como diversas dimensiones (la Pedagógica Curricular, la Organizativa, la Administrativa y la de Participación Social y Comunitaria) permite evaluar en su totalidad, el

impacto al interior de la institución. Los estándares<sup>1</sup> considerados como la guía que dirige las acciones que se deben reflexionar y analizar, permiten cumplir con el objetivo de la sistematización del sistema educativo, ya que dichos estándares, mencionados en las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad, se conciben como referentes, criterios y normas que sirven de modelo para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar.

Se considera que la implementación de la planeación estratégica a través del ejercicio de la gestión escolar, es una necesidad elemental actualmente, pues esta acción puede tener varios alcances, sobre todo para el cumplimiento de la descentralización de la educación, implementada con el Acuerdo Nacional de la Modernización Educativa. Queda claro que la autonomía de las escuelas se propiciará a partir de la articulación de esfuerzos por parte de los diferentes gobiernos, así también como del compromiso del gobierno Federal, para apoyar las actividades que responsablemente implantarán las escuelas, iniciando con las necesidades más urgentes expresadas por cada institución educativa del país, en términos de gestión, innovación y financiamiento.

Definiendo en este sentido a la gestión escolar como el conjunto de acciones que deberá realizar la comunidad escolar para mejorar las condiciones de la escuela, a través del trabajo en equipo y respondiendo a las necesidades particulares de la misma, con el fin de ofrecer una educación de calidad, que contribuya al desarrollo de los alumnos, partiendo de la autoevaluación y diseño de objetivos, pertinentes y coherentes con la misión y visión, para que sea posible cumplirlos.

---

<sup>1</sup> Estándar se define como tipo, modelo, norma, patrón o referencia, por ejemplo: se rige por unos estándares normalizados.

## **Bibliografía.**

- ACEVES**, Ramos V. D. (2004). **Dirección Estratégica**. México. Editorial McGraw Hill, S. A.
- ACKOFF**, Russell L. (1994). **Planificación de la empresa del futuro**. México. Editorial Limusa.
- ANTÚNEZ**, Serafín. (1993). **Claves para la organización de Centros Escolares**. Barcelona. Editorial ICE.
- CASTELLANO**, Pérez E. (2009). **Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)**. SEP. <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/3-PETE.pdf>, consultado en febrero de 2009.
- CHÁVEZ**, S. Patricio. (1995). **Gestión para la Instituciones Educativas**. Caracas Venezuela. CINTERPLAN-OEA.
- DOF**. (2005). **Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad**. México. Diario Oficial de la Federación del 13 de junio de 2005.
- DOMÍNGUEZ**, Fernández, Guillermo (Coord.). (2003). **Manual de organización de instituciones educativas**. España. Editorial Escuela Española.
- ELIZONDO**, Huerta Aurora. (2001). **La nueva escuela, Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar**. Vol. I y II. México. Editorial Paidós.
- FRIGERIO**, Graciela; Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti. (1992). **Las instituciones Educativas. Elementos para su comprensión**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Troquel Educación. Serie FLACSO-Acción.
- GAIRÍN**, Sallán J. (1996). **La organización escolar. Contexto y texto de actuación**. Madrid. Editorial La Muralla.
- HERNÁNDEZ**, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- HERNÁNDEZ**, y Rodríguez Sergio. (2002). **Introducción a la Administración**. Un enfoque teórico práctico. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.
- NAMO DE MELLO**, Guiomar. (1998). **Nuevas propuestas para la gestión educativa**. México. SEP/UNESCO/OREALC.

- MARIÑO**, Hernando. (1993). **Planeación estratégica de la Calidad Total**. Bogotá, Colombia. Editorial Tercer Mundo.
- ORNELAS**, Carlos. (1995). **El sistema Educativo mexicano. La transición de fin de siglo**. Editorial CIDE-Nacional Financiera-FCE.
- PASTRANA**, Flores L. E. (1997). **Organización, dirección y gestoría en la escuela primaria**. México. CINVESTAV.
- PETE PATRIA NUEVA**. (2009). **Plan de Transformación Escolar de la Escuela Primaria "Patria Nueva"**. Fotocopias del original elaborado por la misma escuela.
- PETE ESCUELA "PROFESOR DANIEL DELGADILLO"**. (2009). **Plan de Transformación Escolar de la Escuela Primaria "Profesor Daniel Delgadillo"**. Fotocopias del original elaborado por la misma escuela.
- POZNER**, Pilar. (1995). **El directivo como gestor de los aprendizajes escolares**. Buenos Aires. Editorial Aique.
- ROBERT**, Michel. (2006). **El nuevo pensamiento estratégico, puro y simple**. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ROJAS**, S. R. (2000). **Guía para realizar investigaciones sociales**. Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- SAMMONS**, Pam; Josh, Hillman y Peter, Mortimore (1998). **Características clave de las escuelas efectivas**. México. Biblioteca para la actualización del maestro, serie Cuadernos. Secretaría de Educación Pública.
- SANTOS GUERRA**, M. Á. (1997). **La luz del prisma**. Archidona, Málaga. Editorial Aljibe.
- SCHMELKES**, Silvia. (1992). **Hacia una mejor calidad en nuestras escuela**. México. Biblioteca para la actualización del maestro. Secretaría de Educación Pública.
- SEP**. (2006). **Orientaciones: para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar y Plan Estratégico de Transformación Escolar**. Documentos para Fortalecer la Gestión Escolar. <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/4-OZE.pdf>, consultado en enero de 2009.

**SEP.** (2008). **Escuelas de Calidad. Libro Blanco.** Consultado en junio de 2009.  
<http://www.sep.gob.mx/work/appsite/Rendicion/Libbcopec/A%20Libro%20Blanco%20PEC%20v2.pdf>.

**SEP.** (2009). **Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar y Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).**  
<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/4-OZE.pdf>; consultado en junio de 2009.  
Documentos para fortalecer la Gestión Escolar.

**STEINER,** George A. (1983). **Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber.** México. Editorial Continental.

#### **Documentos oficiales.**

**ANMEB.** (1992). **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).**

**CPEUM.** (2002). **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

**LGE.** (2005). **Ley General de Educación.**

**PND.** (1982-1988). **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1982-1988.**

**PND.** (2001-2006). **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006.**

**PND.** (2007-2012). **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012.**

**PNE.** (1982-1988). **Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte (1982-1988).**

**PRONAE.** (2001-2006). **Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006.**

**PSE.** (2007-2012). **Programa Sectorial de Educación 2007-2012.**

#### **Cibergrafía.**

<http://www.oei.es/quipu/mexico/index.html>, consultado en abril de 2009.