



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR
COMO INSTRUMENTO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
EDUCACIÓN BÁSICA CASO: ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA NO. 93**

T E S I N A

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA.**

PRESENTA

CELIA OLVERA MORALES

DIRECTOR DE TESIS

MAESTRO: TOMÁS ROMÁN BRITO

MÉXICO, D.F.

AGOSTO DE 2010

AGRADECIMIENTO

La presente, con gran admiración y respeto, esta dedicada para los constructores de la enseñanza de la Universidad Pedagógica Nacional que día a día me brindaron su saber. A ellos, como únicos guías para realizar este trabajo de investigación, gracias por permitirme culminar este trabajo, por lo que puedo decir que no hay nada tan memorable como la propia iniciación en algo, tal es el caso de mi tema que por primera vez para poder descubrir este conocimiento me llevó a buscar la ayuda de todos Ustedes.

Hoy, para mí, es un gran día y agradezco a Dios la oportunidad de vivir este momento; hoy termina esta jornada de trabajo y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer a todos aquellos que estuvieron conmigo, sólo deseo que la vida les recompense y que comprendan que el logro mío es también suyo.

Dedico en especial este trabajo de tesis a mi profesor, **Tomás Román Brito**, que siempre estuvo activo en su ejercicio profesional y académico en la Coordinación de Administración Educativa y que gracias a su disposición me permitió llegar a este momento. Gracias.

A la Doctora **Leticia Rocha Herrera**, por su valiosa colaboración, que se convirtió para mí el modelo de dedicación constante y que mi vida ha cultivado y enriquecido, le agradezco.

A los profesores **Javier Salazar Mendivil y Roberto Cedillo Conchillos**, jóvenes profesionales de la educación, ejemplo a seguir, gracias por su apoyo y dedicación y por brindar lo más importante, su tiempo y conocimientos.

A la Doctora Amalia Nivón Bolán del Centro de Atención a Estudiantes, gracias por ayudar a cicatrizar las asperezas e iluminar los rostros.

Dedico este trabajo a mi esposo Juan con admiración y gratitud por compartir los conocimientos en que ambos nos identificamos.

A mi linda hija, Andrea Reyes por su paciencia y comprensión, pero sobre todo por su amor.

Y a mi pequeño hijo Juan Manuel.

A mis queridos padres: Anselmo y Jovita a quienes amo con devoción.

A mi hermana Lety, a mis hermanos Juan, Anselmo y Fidel, gracias por su apoyo.

Como olvidar a mis amigas (os), Azucena Guzmán, y al equipo de trabajo de la UNAM en especial al Ing. Millán, que siempre me abrieron las puertas, gracias. A Lourdes Gil secretaria amiga de la UPN, al profesor Eusibiades siempre atento en la coordinación de titulación; a Rosaura, cuñada y amiga, Graciela, Edgar quienes compartimos el mismo sentir de este proceso, los quiero y los quiero bien.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
METODOLOGÍA	8
CAPITULO I	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	10
PROBLEMATIZACIÓN	23
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 La administración del Sistema Educativo Nacional	25
2.2 Gestión escolar	26
2.2.1 Directivos escolares en Educación básica.	30
2.2.2 Calificación de la gestión escolar	31
2.3 Apartados de la Guía del ANMEB	32
2.3.1 Programa Escuelas de Calidad	34
2.4 Planeación Estratégica	36
2.4.1 El proceso de la Administración Estratégica	37
2.4.2 Metodología para el diseño del PETE	40
2.5 Diagnóstico Administrativo	52
2.6 Plan Estratégico de Acción.	54
CAPITULO III	
PROPUESTA	55
3.1 Aplicación del modelo del Plan Estratégico de Transformación a la Escuela Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos”.	58
3.1.2 Autoevaluación en la Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos”.	61
3.1.3 Misión	69
3.1.4 Visión	69
3.1.5 Estrategias	73
3.1.6 Análisis FAOR	74
3.1.7 Metas	78
3.1.8 Programa Anual de Trabajo (PAT).	85
3.1.9 Informe financiero	95
3.1.10 Informe Técnico Pedagógico	98

3.4 Impacto del PETE como resultado del trabajo realizado durante el ciclo escolar 2008-2009.	112
CONCLUSIÓN	114
ANEXOS	117
BIBLIOGRAFÍA	121

INTRODUCCIÓN

La idea de que la administración es una actividad que puede ser estudiada y enseñada por su importancia en todas las funciones de la sociedad, es debido a que permite la aplicación de nuevos métodos y técnicas para el mejoramiento continuo de las organizaciones. La administración en este espacio se ha definido como una nueva gestión escolar que debiera ser dinámica, es decir, abierta a la diversidad y al cambio. Hoy en día existe una necesidad de cambio constante para adaptarse a las nuevas circunstancias que demanda el desarrollo científico, tecnológico y modelos organizativos para mejorar la calidad de la educación. Por ello la estructura educativa debe comprometerse a la mejora de la gestión escolar a través de un plan estratégico.

Al exponer el tema en este documento quiero mostrar que el modelo de la planeación estratégica escolar es una herramienta para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y la creación de mejores oportunidades para el desarrollo de aprendizajes, para lo cual se requiere del fortalecimiento de acciones técnicas como el modelo del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que aspira a objetivos de corto y mediano plazo, permitiendo ajustes y aspirando a formar personas con destrezas, conocimiento y desarrollo de sus talentos.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), es un plan que los directivos utilizan para la toma de decisiones junto con el colectivo escolar en la determinación de objetivos básicos, seleccionando la dirección hacia un futuro deseado, previniendo situaciones de riesgo y fijándose objetivos concretos. El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), detalla los procedimientos a seguir durante el tiempo de vida del plan y comprometen a la terminación de ellos. El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es participativo, donde los esfuerzos conjuntos redundan en el beneficio de todos.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), en la actualidad toma un gran auge y goza de gran confianza por los resultados mostrados en ciclos anteriores, en los cuales se ha llevado a la práctica.

En esta investigación se plantean tres capítulos. El primero habla de una recuperación de experiencia profesional a partir de la adquisición de conocimientos de la administración educativa, y es a través de esta opción que la Universidad me ha permitido detallar las actividades que me fueron dadas a lo largo de una participación activa en la Escuela de Preescolar “Estado de Tamaulipas” en seis ciclos escolares como miembro activo de esta comunidad. El segundo apartado se centra en el marco teórico que sustenta la información requerida, necesaria para ampliar el tema hacia el conocimiento con un nivel mayor de profundidad. Y por último en el tercer apartado, la propuesta se centra en una metodología que pone en práctica el modelo de Planeación Estratégica Escolar, que sin duda favorece la mejora de la Escuela Secundaria Técnica No.93 “Rosario Castellanos” y que coadyuva a la mejora de la calidad del proceso educativo con estrategias que parten del liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles, planeación participativa, libertad en la toma de decisiones, participación social responsable y rendición de cuentas.

METODOLOGÍA

Al conocer la Escuela Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos” fue inquietante para mí saber que esta institución se encontraba desorganizada, la opinión de la comunidad era desfavorable y la matrícula disminuía año con año, los habitantes cercanos a esta escuela buscaban otras alternativas que brindaran seguridad y un mejor nivel académico.

Es entonces cuando al nuevo director se le invita a que se incorpore al Programa Escuelas de Calidad, fase VIII con el Modelo de Gestión Estratégica, que ofrece las herramientas necesarias para una transformación de la gestión escolar.

Al empezar a trabajar con este modelo (PETE), se integran los siguientes órganos de trabajo: El Consejo Técnico Escolar, El Consejo de Participación Social y la Asociación de Padres de Familia y por consiguiente, la utilidad y los resultados que ellos arrojen tendrán validez y confiabilidad al asumir los compromisos establecidos en un plan de trabajo.

Comenzamos con una autoevaluación mediante el proceso de análisis y reflexión de la tarea educativa al interior del plantel, formulando una misión-visión. Para ello se identificaron los Facilitadores internos los Apoyos externos, los Obstáculos internos y Riesgos externos (FAOR), y con ellos se plasmaron las estrategias convenientes para desarrollar y conseguir al final, la escuela que deseamos.

Tomamos el Programa Anual de Trabajo (PAT) existente, en donde se concentraban las metas y actividades a realizar en un ciclo escolar para dar cumplimiento a los objetivos, a la misión y a la visión planteados con anterioridad, tomando en consideración los indicadores que nos permitirían dar seguimiento y evaluación de las metas alcanzadas.

Además se emplearon técnicas de investigación documental aplicadas al tratamiento teórico, así como la técnica de la entrevista breve, utilizando como instrumentos guiones semiestructurados para las transcripciones de la entrevista y el uso de las nuevas tecnologías de comunicación.

CAPÍTULO I

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compartir mi experiencia laboral en el área administrativa ha sido parte de mi aprendizaje durante estos últimos años, los estudios de enseñanza comercial me permitieron conocer las formas más simples de la distribución de la correspondencia, cartas, oficios, convocatorias, actas, memorandos, acuerdos, dictámenes, avisos, entre otros documentos, y para su elaboración debía conocer técnicas y ejercicios que permitieran saber el manejo idóneo de la comunicación escrita e integrar un texto que estuviera incompleto por palabras o términos omitidos, equívocos o impropios, cualquiera que fuera la razón, redactar era una tarea ineludible.

Porque para emplear el lenguaje escrito, he de recordar que debía existir un dominio del conocimiento de la ortografía, de las reglas gramaticales y de las cualidades de la redacción (sencillez, claridad, originalidad, etcétera), ya que las expresiones gráficas son estáticas, frías; a diferencia de la expresión oral, en donde hay una acción corporal, un tono intencional; en fin, un conjunto de elementos que facilitan la mayor comprensión del oyente.

Es con estos conocimientos que mi vida laboral empieza en un sector de actividad comercial, posteriormente en un sector profesional y finalmente en un sector social; he de señalar que en la práctica, en cualquiera de estas organizaciones, las actividades secretariales que se realizan algunas de las veces no son evidentes o apreciables a primera vista, pero resulta fundamental tener un conocimiento de ellas, que para poder cumplir con la mejor formación profesional se necesita de la experiencia, de la habilidad, de la ideología y un ejemplo de esta actividad es la comunicación, ya sea por medio de la exploración en forma verbal o a través de la constante comunicación interpersonal vía telefónica, en un proceso sistemático y ético, para reunir y analizar información en torno a las

actividades que solicitan los directivos.

La aplicación de la nueva tecnología en especial, la computadora se convirtió en una herramienta tan importante en las tareas de oficina, por poseer suficiente capacidad de clasificar enormes cantidades de datos y de reproducir rápidamente información. Para la Contabilidad, el control de inventarios, la facturación, la correspondencia y el diseño, la computadora se hizo un instrumento tan indispensable.

La tecnología de la computación se fue introduciendo más y más en los lugares de trabajo, a menudo transformando considerablemente los tipos de trabajo y por ello era necesario ponerse en movimiento para no sentirse espectador de este profundo cambio, y es a través del estudio donde encontraría la capacidad o habilidad para abatir este rezago. Así, en busca de una mejora obtuve los conocimientos de la administración, pero ahora en un proceso administrativo ligado a la educación.

En el momento de prestar mi servicio social la opción que elegí fue en la Escuela Secundaria Técnica No. 39 “Carlos Ramírez Ulloa” en el ciclo escolar 1998 - 1999, las tareas que se me encomendaron fueron clasificar, registrar documentación escolar, verificar estadísticas, entre otras actividades ordinarias de oficina, pero al encontrarme en la Dirección de esta institución fui formando parte del trabajo que realizaba el personal administrativo y específicamente en conjunto con el subdirector.

Por lo que expongo, algunas de las acciones básicas relativas a la función del personal, conforme al Acuerdo No. 97 que establece el Manual de Organización de las Escuelas Secundarias Técnicas, como son:¹

¹ SEP. “Acuerdo número 97, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnica”, en: Diario Oficial, 3 de diciembre de 1982, México.

MATERIA DE PERSONAL

En este rubro se organiza, programa y supervisan las actividades del personal en el plantel de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos. Además, se establecen mecanismos de comunicación para que el personal de esta escuela esté oportunamente informado a través de oficios, memorándums.

RECURSOS MATERIALES

En esta área se supervisa que los recursos materiales sean aplicados con eficiencia en todas las áreas de la escuela, permitan programar y organizar la realización de campañas y acciones legales autorizadas por la dirección del plantel encaminado a la utilización, mantenimiento, rehabilitación y reequipamiento de los recursos materiales del mismo. Para ello se hacen recorridos en las instalaciones del plantel.

RECURSOS FINANCIEROS

Se supervisa que el plantel no efectúe acciones relacionadas con la captación, ejercicio de estos recursos sin ser del conocimiento del director, y sí establecer mecanismos de comunicación convenientes para que sean entregadas oportunamente.

DESARROLLO EJECUTIVO

En esta actividad se cuenta con el apoyo de los coordinadores de las respectivas áreas para verificar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

ASISTENCIA EDUCATIVA

En esta sección se informa a la comunidad escolar los servicios de asistencia educativa que se proporcionan a los alumnos del plantel tales como, medicina escolar, orientación educativa y vocacional entre otros servicios que proporciona la secundaria, es necesario supervisar y evaluar la elaboración y ejecución de los programas de trabajo de los servicios de asistencia educativa.

EXTENSIÓN EDUCATIVA

Las funciones que se realiza en esta actividad son evaluar, orientar el funcionamiento de la biblioteca escolar conforme a las normas y lineamientos, de la cooperativa escolar.

CONTROL ESCOLAR

El trabajo administrativo de esta área es supervisar la situación escolar del alumnado que no fuera objeto de usos ilegales o inadecuados.

Además, ahora debo agregar que las funciones administrativas eran hechas por un docente y no por un profesional de la administración, que si bien era la aplicación de su conocimiento y destreza lo que lo distinguía, eso no presupone que estaba en condiciones de ser eficiente en su trabajo profesional si carecía de conocimiento teórico y de formación sustantiva para desarrollar una administración educativa; por lo que un docente administrativo improvisaba para poder cumplir con los tiempos y requerimientos que exigía el sistema.

Es por ello que en este contexto, la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), ha emprendido acciones para fortalecer la gestión escolar a través de procesos de actualización y formación continua, a fin de dar cumplimiento a las políticas educativas vigentes.

Al egresar de la Universidad Pedagógica Nacional una de las actividades educativas a realizar fue en el Preescolar “Estado de Tamaulipas” en el año 2001 en calidad como madre de familia, la directora de este plantel nos invitó a construir una nueva cultura escolar basada en el trabajo colectivo, es decir, donde existía la participación del directivo, maestras y miembros de la comunidad.² Para ello se asumieron líneas de responsabilidad en cada equipo por lo que cada uno de nosotros sabíamos lo que nos tocaba hacer; así todos los involucrados

² En México, esta nueva gestión pública fue presentado en el Programa Nacional de Educación (2001-2006), en el sexenio del presidente Vicente Fox Quezada.

participábamos de manera activa para promover el cambio y formar esta escuela de calidad.

Para lograr este objetivo, la directora contempló fomentar el desarrollo profesional de las maestras a través de una formación continua y del auxilio de la capacitación de profesionales en la educación preescolar, además implementó el uso de las nuevas tecnologías y el mejoramiento de la infraestructura, todo ello sustentándolo bajo una misión y visión:

La misión contemplaba brindar una educación de calidad a nuestros niños y niñas, para que adquirieran las competencias de los propósitos educativos para que, de manera individual, fueran capaces de enfrentar su realidad.

En la visión, la comunidad elige nuestra escuela por sus características competitivas, de tal forma que promover la colaboración profesional y el trabajo colegiado, permitirán tomar decisiones para el óptimo desarrollo de las competencias fundamentales del conocimiento, que despertarían dentro de la diversidad de la población infantil el deseo de seguir aprendiendo, enfrentando y transformando su mundo y su realidad.

Al elaborar el Plan Anual se hizo con miras a favorecer el desarrollo de las actividades de cada dimensión; así, para la transformación de la práctica docente se pusieron en marcha nuevos enfoques pedagógicos tan necesarios para tener un ambiente participativo y además, conseguir un enriquecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje. Es así que en las maestras del preescolar había todo un entramado de ideas, concepciones, valores, creencias, deseos, y poner en marcha estos elementos era lo mejor.

Desarrollar un proyecto como lo establecía el programa del preescolar 2002 por el colectivo de profesoras, constituía que los niños incursionaran en un proceso de indagación sobre los asuntos que les interesaban y que eran

significativos para propiciar con ésta la re conceptualización de sus saberes en diversas perspectivas por ejemplo, cultural, científica, social ó geográfica. El surgimiento de cómo se daba la elección era a través de hechos y fenómenos que llamaran su atención, o bien por preguntas e inquietudes del niño.

Para fortalecer este trabajo se propuso compartir estas actividades con la participación de los padres de familia, quienes conocimos los momentos cíclicos del proceso metodológico del proyecto: Elección del tema, Exploración de saberes, Organización de saberes, Confrontación de saberes, Recuperación y organización de las hipótesis (fenómeno de estudio), Organización y diseño de actividades para el desarrollo del tema y finalmente la Evaluación del proceso aprendizaje.

Emprender este proceso de cambio no es que fuera difícil, sino había que romper con esquemas y gracias a la confianza de la directora de esta escuela fue que pudimos lograr esta transformación.

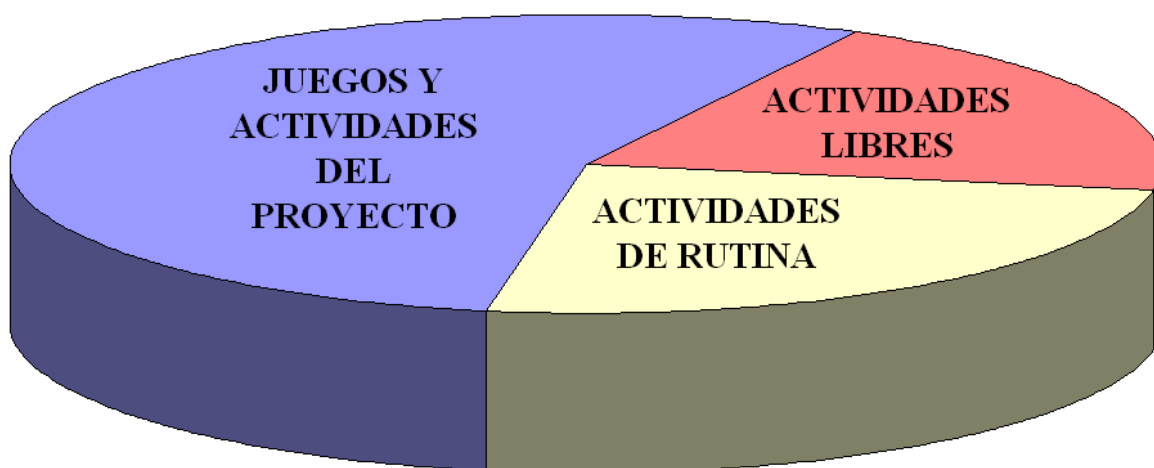
Conocer también estos seis campos formativos era tan necesario como el proceso cíclico del proyecto, de tal forma que era importante tener reuniones constantes, trabajo extra clase siempre con la participación de los padres de familia, que era tan necesaria.

Los campos formativos objeto de nuestro trabajo fueron:

- 1. Desarrollo personal y social,**
- 2. Lenguaje y comunicación,**
- 3. Pensamiento matemático**
- 4. Exploración y conocimiento del mundo,**
- 5. Expresión y apreciación artística ,**
- 6. Desarrollo físico y salud.**

Para llevar estas actividades también fue necesario transformar el espacio físico y material de las aulas para que las niñas y los niños tuvieran diferentes alternativas de trabajo y fueran construyendo de manera significativa su propio conocimiento a partir de sus intereses y necesidades de aprendizaje. Es así que surge la idea de cambiar el ambiente solemne del aula, para darle movimiento, y para ello las educadoras tenían que promover la participación de los padres de familia, formando diferentes talleres en los que comprendiéramos la forma de trabajo de nuestros hijos.

El trabajo continuo con el proyecto ha dado la oportunidad de observar que cada uno de los temas que se propusieron durante el año se desarrolló mediante el juego. Fig. 1



Fue así que, de manera constante y fluida, día tras día trabajamos en las instalaciones del preescolar, ya fuese en áreas verdes; en la toma de algún tema como era el caso de “Escuela para padres”, actividades propias del programa “Escuela Segura”, las encaminadas a la salud y las propias del ámbito educativo y cultural.

Contar con todos los recursos era necesario, pero el respaldo financiero sin duda era esencial. El programa Escuelas de Calidad proporcionaba alguna aportación pero era insuficiente, así que se implementaron acciones para obtener

más recursos según los mecanismos de operación del financiamiento y distribución del programa del PEC.³

La participación de los padres de familia era indispensable en el preescolar para la realización y alcance de la misión y visión establecidos, pero también era importante para mí tener una fuente de empleo, que si ya no existía, había que generar una, entonces empecé a buscar un trabajo que ofreciera ser flexible al horario de estas actividades, poner un negocio era lo ideal por lo que Financiera Compartamos como empresa sólida con una experiencia de más de catorce años en el mercado otorgaba servicios financieros a hombres y mujeres emprendedores que necesitaran invertir en alguna actividad productiva y me incorporé para así poder enfrentar este dilema entre el preescolar y el trabajo.

Fue entonces que en este este ciclo escolar se consiguió tener una escuela de calidad en donde la participación de los padres fue óptima, no sólo como obligación sino como parte de una educación adquirida, por lo que los pequeños fueron capaces de enfrentar su realidad a través de las evaluaciones que se llevaban a cabo durante el desarrollo del proyecto, con una actividad de cierre donde el grupo expresaba los aprendizajes obtenidos a través de trabajos, obras de teatro, exposiciones, murales, muestras pedagógicas, etc.

A manera de conclusión se puede afirmar que los logros fueron significativos y muy satisfactorios porque se logró alcanzar la visión que se propuso. Esto se reflejó en el aumento de la matrícula de los alumnos de nuevo ingreso; y en cuanto a la infraestructura también se logró la edificación de dos aulas: una de computación y otra para el espacio de la ludoteca.⁴

³ SEP. “Reglas de Operación e indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad”, en: Diario Oficial, 3 de abril de 2001, México.

⁴ Los resultados que reseñan el ensayo de Manuel I. Ulloa y Manuel Fco. surgen del convenio firmado en septiembre de 2004 por el Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (UNICEF), y el Gobierno del Distrito Federal (GDF) y con la participación de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), señalan ante la reforma constitucional del 12 de noviembre de 2002, la obligatoriedad de cursar un año antes de ingresar a la primaria, reduce la oportunidad de cursar primero y segundo grado de preescolar como se muestra en el cuadro.

A continuación muestro una tabla estadística de la matrícula que se hizo después de la reforma en el año 2002 por el sistema educativo nacional y la subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal, SEP.

Cuadro 1
PREESCOLAR FEDERAL MATRÍCULA POR GRADOS 1990-91 A 2004-05

CICLO ESCOLAR	PRIMERO PREESCOLAR	SEGUNDO PREESCLAR	TERCERO PREESCOLAR	TOTAL PREESCOLAR
1990-1991	59,157	45,865	99,935	204,957
1992-1993	57,571	45,629	95,942	199,142
1993-1994	61,188	45,821	97,794	204,803
1994-1995	61,593	46,259	98,547	206,399
1995-1996	60,914	47,576	106,354	215,844
1996-1997	60,981	47,960	106,708	215,649
1997-1998	33,352	74,943	106,811	215,106
1998-1999	34,467	73,998	102,664	211,129
1999-2000	28,735	69,717	95,143	193,595
2000-2001	29,221	66,348	90,232	185,801
2001-2002	31,251	64,785	85,631	181,667
2002-2003	30,944	75,986	83,951	190,881
2003-2004	29,903	77,788	86,065	193,756
2004-2005	24,787	86,700	91,287	202,774

Como efecto de estas políticas se puede observar, que primero detuvieron el crecimiento de la oferta escolar del Gobierno Federal y después del ciclo escolar 1996-1997 la redujeron; cabe destacar que en nuestra comunidad la matrícula incremento.

Compartir la experiencia adquirida y gracias a la cercanía entre los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 93, ubicada en la calle Taitza sin número, Colonia Unidad Habitacional Picacho-PEMEX, Delegación Tlalpan en el Distrito Federal, pude acercarme para colaborar en dicho plantel que recientemente se incorporaba al Programa Escuelas de Calidad, Fase VIII con el modelo de Gestión Estratégica en el ciclo escolar 2008-2009.

La escuela secundaria está adscrita a la Administración de Servicios Educativos del Distrito Federal (AFSEDF), y a la propia Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), con una infraestructura de 977 alumnos, considerando ambos turnos: matutino y vespertino, del periodo escolar; con una estructura en el turno matutino de 15 grupos y en turno vespertino de 11 grupos.

Con la estructura federalizada de la administración de la educación básica, la problemática de la gestión escolar comenzó a recibir una mayor atención y en ella el director escolar, considerándolo como elemento clave del sistema educativo ya que tendrá gran parte de la responsabilidad al aplicar este modelo.

Para emprender acciones estratégicas en esta secundaria técnica y fortalecer su gestión escolar es necesario, la aplicación del modelo del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), y ponerlo en práctica significa contar con la participación de la directora, de su cuadro directivo, personal docente, personal de apoyo, servicios generales, alumnos, padres de familia y algunos miembros de la comunidad.

La infraestructura física del plantel está integrada por cuatro edificios:

“A” que alberga 5 aulas didácticas, un taller de Preparación y Conservación de Alimentos, el Laboratorio de Ciencias, un cubículo para Educación Física y dos áreas de sanitarios para alumnos.

El edificio “B” se integra por un área para Servicios Administrativos, donde se ubica la Dirección del plantel, Subdirecciones y Coordinaciones, con un taller de Contabilidad, Sala de maestros y Cooperativa escolar.

El edificio “C” se integra por 2 aulas didácticas, el taller de carpintería, oficina para Servicios Educativos Complementarios y 2 sanitarios para profesores.

El edificio “D” se conforma por 6 aulas didácticas, la biblioteca escolar, laboratorio de cómputo, salón de danza y taller de Industria del Vestido.

El centro escolar cuenta con una plaza cívica, una cancha deportiva, estacionamiento de personal y áreas verdes.

Las condiciones de las instalaciones son óptimas para poder ofrecer un servicio de calidad con cobertura y equidad adecuada a los requerimientos de las necesidades actuales de la comunidad.

Por otra parte la escuela se encuentra organizada con base en la siguiente estructura:

DIRECCIÓN

Se organiza, programa, supervisa todas las actividades del personal del plantel para que se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos.

SUBDIRECCIÓN:

En esta área se difunde, verifica entre el personal los métodos y técnicas adecuadas en la conducción del proceso enseñanza aprendizaje.

COORDINACION DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS:

En este rubro se coordina y supervisa el desarrollo de las actividades docentes del área académica de acuerdo a los lineamientos técnico-pedagógicos emitidos por las autoridades correspondientes

COORDINACION DE ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS:

Se encarga de coordinar y orientar el desarrollo de las actividades docentes del área en sus aspectos teóricos y prácticos, de acuerdo con los programas de estudio vigentes.

SERVICIOS EDUCATIVOS COMPLEMENTARIOS:

Se aplican diagnósticos para los alumnos de nuevo ingreso; se coordinan los servicios de Asistencia y Extensión Educativa; se difunden entre el personal y alumnado programas de prevención y acompañamiento.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

En esta área se coordina la elaboración, actualización, ubicación y trámite de los documentos oficiales relacionados con el Control Escolar.

Por lo que en una primera etapa la directora del plantel de la escuela secundaria Técnica “Rosario Castellanos” asume su capacidad de orientador técnico-pedagógico con base en los años de práctica profesional.

Considerando como parte esencial la transformación del trabajo docente, ella tiene el compromiso de establecer una serie de estrategias orientadas a mejorar los indicadores de logro académico, a través de una convocatoria de participación activa y un compromiso común.

Sin embargo, hoy los cambios educativos que se gestan en un contexto globalizador y de cambio educativo exigen a la sociedad contemporánea responder al avance continuo de la sociedad y a las necesidades de adaptación

es decir, la profundidad y la velocidad de estos cambios, obliga a construir mecanismos graduales y permanentes que permitan evaluar y reformular los contenidos curriculares así como las formas de gestión del sistema en las escuelas en atención a una demanda cada día más diversa.

Es así que, a través de este nuevo diseño se pretende contribuir a reducir las situaciones de inequidad; y, contrariamente propiciar un nuevo panorama del rol docente y dejar atrás los viejos modelos pues ahora es fomentar el trabajo en equipo, que induce una saludable comunicación horizontal, lo que genera un buen ambiente escolar tan significativo para el desarrollo de aprendizajes; además, es alentador el saber que ya existen escuelas que funcionan bajo estos parámetros y que están entregando buenas cuentas, aún en condiciones adversas, lo cual se ejemplifica con los planteles inscritos en el Programa Escuelas de Calidad (PEC), desde luego con un claro propósito de misión y metas asociadas a un programa anual de actividades generado por ellos mismos.

PROBLEMATIZACION

En la escuela de educación básica Secundaria Técnica No. 93, se inicia una ruta de mejora de la gestión escolar por lo tanto, requiere de trabajar en conjunto pues el hecho de que exista un director comprometido en la tarea educativa, no es suficiente, ya que su función se ve absorbida por actividades de orden administrativo y social, además de un sistema de gestión institucional que, para el logro de sus objetivos el director es requerido por instancias oficiales para el llenado de formatos o bien el rendimiento de datos, lo que implica ausentismo.

La influencia del director en esta administración escolar es de vital importancia al guiar, coordinar, planear y orientar; por lo que tiene que valerse de sus herramientas que a través de su amplia experiencia aplica para ir resolviendo sus problemas; en esta gestión no existe una cultura sobre la administración educativa, por lo que cada uno de ellos se va formando en su práctica de ensayo y error.

De acuerdo a estas consideraciones la figura del director o directora es de gran importancia para la comunidad educativa, para promover una mejora continua en cada una de las dimensiones de la gestión educativa: organizativa, administrativa, pedagógica curricular y de participación social comunitaria.

Además, para tener una escuela de calidad se necesita plantear el manejo de los recursos materiales y financieros; desafortunadamente no existen fondos económicos para la conservación y mantenimiento de los planteles, así que cada director tiene que gestionar ante otras instancias internas como externas (la Asociación de Padres de Familia, las Delegaciones y otros espacios) donativos para cubrir las necesidades de infraestructura de la escuela, ya que existe preocupación entre los docentes por no contar con equipo necesario para realizar su labor.

El Programa de Escuelas de Calidad (PEC), un programa que muestra gran disposición para fortalecer los procesos educativos ya, que al incorporarse da acceso a una educación integral y de calidad, además, entre las diversas acciones que contempla este plan es fomentar el desarrollo profesional de los docentes, del uso de las nuevas tecnologías y de la mejora de la infraestructura, así como la participación activa de la sociedad.

Incorporarnos al Programa de Escuelas de Calidad también significa crear una cultura de ambiente laboral que requiera de acuerdos básicos como el diálogo y la identificación de sus compromisos y responsabilidades. El parámetro para esta transformación de gestión escolar es a través del proceso de la autoevaluación que surge de una de las acciones del Plan Estratégico de Transformación Escolar, PETE cuya problemática a investigar la defino de la siguiente manera: ¿Qué implicación tiene en la gestión educativa el modelo del Plan Estratégico de Transformación Escolar en la Escuela Secundaria Técnica No. 93 "Rosario Castellanos" para el mejoramiento de este plantel?

En esta institución mucho de lo nuevo de la administración escolar implica incrementar la capacidad profesional de los administradores escolares a fin de enfrentar los retos que se le presentan a la educación y así poder hacer uso de la planeación estratégica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La administración del Sistema Educativo Nacional

El análisis que realiza Alberto Arnaut (2005), confirma la gestión del sistema educativo, “hace ya algún tiempo la idea de que era necesario implantar una planeación general e integral del Sistema Educativo Nacional se fue consolidando cuando los órganos planificadores se toparon con serias limitantes, precisamente en los ámbitos de la administración educativa que tenían como responsabilidad principal la ejecución de tales planes; además que prevalecía una fuerte segmentación entre los distintos niveles y áreas de la administración federal y los gobiernos de los estados por una fuerte sobrecarga de responsabilidades y de demanda, es decir un sistema educativo nacional fuertemente centralizado” (Arnaud: 2005: 8).⁵

Por eso, a partir del Plan Nacional de Educación 1978–1982, la planeación incluyó la reforma de la estructura y organización del sistema educativo, cuyo objetivo era aumentar la capacidad de conducción y gestión del mismo, mediante el fortalecimiento de la planeación por parte de las autoridades educativas superiores e intermedias. De esta tendencia también se pueden identificar los procesos de desconcentración y descentralización (1982 –1988).

Así la estructura federalizada de administración de la educación básica y normal del país nació en 1992, con la federalización o descentralización consumada, mediante la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica y pasó a ser regulada al año siguiente por la Ley General de Educación, lo que atribuyó sólo al gobierno las tareas de planeación, evaluación,

⁵ Alberto Arnaut (2005), en su labor de investigación colaboró como invitado en los contenidos de la primera revista *Educare Nueva Época* con el tema “La Gestión del Sistema Educativo Federalizado (1992-2005)”.

determinación de las normas y contenidos educativos; regulación del sistema y todas aquellas que eran necesarias para garantizar la unidad de la educación pública nacional. En cuanto a la SEP se liberó de una serie de responsabilidades políticas, administrativas y laborales que le impedían fortalecer el carácter técnico pedagógico y de igual forma, conducir un amplio repertorio de programas nacionales que buscaran mejorar la calidad y equidad de la educación básica y normal (Barbas: 2000: 21).

2.2. Gestión escolar

Por su parte Barbas (2000), los programas nacionales de desarrollo educativo de los años anteriores contemplaron varias acciones referidas a la desconcentración, descentralización, federalización, o bien la consolidación de sistemas nacionales y estatales de planeación, información y evaluación. Y a raíz de las grandes transformaciones realizadas en la Administración Educativa (federal y estatal) Arnaut (2005), explica que en las últimas tres décadas, afectaron varias estructuras y procesos que, ahora, el Programa Nacional de Educación (PRONAE), comprende bajo el rubro de “gestión del sistema educativo”.

En la actualidad la gestión escolar se ha convertido en el eje de investigación de diversos teóricos de la educación con el propósito de revisar su dinámica y el comportamiento de sus actores, principalmente en concebir a la función directiva en las escuelas, como un elemento clave para su buen funcionamiento, a este respecto el Programa Nacional de Educación (2001-2006), mencionaba que “la necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos siga siendo urgente e impostergable, pues del ejercicio de esta función depende, en gran parte, el funcionamiento eficaz de la escuela”.

En este mismo tenor, el Programa Sectorial de Educación (2007-2012), plantea en el objetivo 6 “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”.⁶

El reto de la gestión directiva estriba en el cumplimiento de la misión educativa que exigen las circunstancias, en donde las competencias individuales y colectivas se entretajan para cumplir con estas demandas.

La gestión escolar es compleja y dinámica, pero ahora partamos de una conceptualización formal de. “Se entiende por gestión escolar al ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar, los actores y factores que están relacionados con la forma de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela” (Huesca: 2001: 33). Puede decirse que la gestión escolar es todo lo que sucede en la escuela y que impacta en la organización y en el funcionamiento, en el trabajo del aula, en las formas de enseñanza y en la relación de la escuela con las familias de los alumnos.

Como profesional de la educación la Doctora Aurora Elizondo (2001), en su obra *La Nueva Escuela, 1: dirección, liderazgo y gestión escolar*, considera que este micro espacio del sistema educativo, donde se aplican las políticas educativas y se concreta el proceso enseñanza-aprendizaje, se convierta en la potenciadora del cambio, porque ahora más que nunca, se ve obligada a fomentar una práctica que posibilite una relación distinta con uno mismo. A quienes compete directa y enfáticamente hacer tal gestión es a los directivos, puesto que

⁶ El Programa Sectorial de Educación ha sido elaborado, tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, así como los resultados de una amplia consulta con actores relevantes.

está bajo su responsabilidad concretar los procesos educativos y en torno a ello la gestión escolar identifica los demás sujetos educativos: estudiantes, docentes, autoridades educativas centrales, padres de familia y comunidad en general; básicamente las cuatro dimensiones convergentes (Político-educativa, Académica, Administrativa y Social-comunitaria), (Elizondo: 2001: 94-95).⁷

La transformación de la gestión escolar es una tarea muy importante y relevante ya que, si se logra incidir en ella y cambiarla positivamente, la dinámica de la escuela se traducirá en una nueva forma de organización, la cual se visualiza a través de siete características del manual de *Gestión Estratégica (2008-2009)*.⁸

1. Liderazgo Compartido

Por liderazgo se entiende aquí una diversidad de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

2. Trabajo en equipo y en colaboración

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se

⁷ Aurora Elizondo (2001), presenta en su obra una noción que permite tomar en cuenta aspectos políticos y pedagógicos para crear una cultura de transformación educativa.

⁸La Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad, de la Administración de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), (2008-2009), el manual *Gestión Estratégica* es un material para Directores de Escuelas que se incorporan y reincorporan al Programa Escuelas de Calidad (PEC), Fase VIII.

quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, así mismo dotar al profesorado de herramientas con las que encuentre motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración con las instituciones educativas que tienen que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.⁹

3. Prácticas docentes flexibles

Son las actividades de los maestros orientadas a asegurar aprendizajes en sus alumnos, específicamente se asocian a la configuración del ambiente áulico, la estructura de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión de los recursos.

4. Evaluación para la mejora continua

La evaluación como medio para la revisión de los procesos permitió la identificación de las estrategias de intervención propias para cada situación debido a que todas las escuelas comparten el concepto de calidad.

Se requiere de una evaluación inicial que sea punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras de procesos de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada.

5. Participación social responsable

Consiste en la capacidad de la escuela para motivar la intervención de los padres de familia y miembros de la comunidad para involucrarse directamente en

⁹La Subdirección de Superación y Actualización de Personal de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), (2003), en el IV tema: Participación y cultura para el trabajo colaborativo, en el curso-taller, *El personal directivo y la gestión escolar* identifica a este elemento como, una estrategia para mejorar los procesos educativos.

el aprendizaje de los estudiantes; apoyar el equipo directivo docente en la conformación de un ambiente enriquecido de aprendizaje; así como pedir que rindan cuentas del estado de aprendizaje de sus hijos y el desarrollo general de la escuela.

6. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión y comprende el clima organizacional, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

La escuela debe tener previstos canales específicos para recibir y escuchar las preocupaciones, quejas y demandas de los padres. Deben asumirse decisiones y prever un modo específico para escucharlos.

7. Libertad en la toma de decisiones

Es la capacidad de los actores escolares para alcanzar sus propósitos institucionales en función de decisiones informadas, considerando a la comunidad educativa para la toma de decisiones sin que el director pierda su autoridad y voto de calidad.

2.2.1 Directivos escolares en Educación básica

García Luna (2003), en el documento *Perfil del personal directivo de educación básica* considera “Los desafíos que los actuales directivos en la perspectiva del cambio han de enfrentar, por una parte, supone un conjunto de conocimientos específicos que les permitan comprender las aristas y complejidad de la innovación, considerar diferentes estrategias para actuar ante contingencias, entender los fenómenos, organizaciones y gestionarlos. Por otra parte, han de

resolver con rapidez las resistencias al cambio, impedir que se violenten la normatividad, los procedimientos, y valores. Asimismo, han de desarrollar habilidades para escuchar y dialogar de modo constante, ser sensibles a la percepción de los diferentes estamentos hacia los procesos de cambio, y ser los primeros en dirigir acciones de concienciación en la comunidad de su plantel”.

El nuevo papel del directivo de acuerdo a Gairín (1992), se modifica de ser sólo organizador, administrador y controlador a transformarse en agente conciliador, estratega comprometido con el proyecto y la institucionalización del cambio. La motivación de pares, colaboradores y de la comunidad también es su tarea, por ello, debe contar con una potente capacidad de convencimiento porque todos son importantes y suman el cambio (Gairín: 1992: 8).

Es por ello que en este contexto, se requiere pasar de la concepción de autoridad, como responsabilidad; esto supone que los directivos estén, de manera ejemplar, comprometidos con los valores académicos, éticos y sociales, que se espera de todos los integrantes de aquella. Tales cualidades deberán complementarse con la capacidad de comunicación, para conciliar puntos de vista diferentes, recogiendo los elementos pertinentes y llevando la visión de todos con mecanismos internos y externos mucho más eficientes que los tradicionales.¹⁰

2.2.2 Calificación de la gestión escolar

En este enfoque, la calificación de la gestión se caracteriza por un proceso de diagnóstico, evaluación y definición de los objetivos de desarrollo institucional que debe involucrar al equipo. La calificación de la gestión escolar implica que todos los profesionales que actúan en el establecimiento compartan el conocimiento sobre las condiciones existentes, sobre los recursos disponibles y

¹⁰La Subdirección de Superación y Actualización de personal de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), 2008 en la “Jornada de Actualización para directores” el taller *Competencias directivas para la gestión escolar*, se resaltó la importancia de formar directivos escolares que den respuestas a las necesidades concretas para el mejor desempeño del puesto.

los problemas a ser dimensionados, así como sobre la interacción entre los diferentes factores que afectan la calidad del servicio prestado por la escuela. El fortalecimiento de la función del director o directora escolar, su capacitación para ejercer un liderazgo democrático y responsable, su autoconfianza y conocimientos técnicos, constituirán un mejor punto de partida. Desde un punto de vista estratégico, la función del director determinará las probabilidades de tener éxito para que esta escuela constituya un todo, comprometido con el proceso de construcción de identidad institucional que concluya en un proyecto de trabajo compartido (Namo de Mello: 1998: 66).¹¹

2.3 Apartados del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)

En los últimos meses de 1999 la Secretaría de Educación Pública promovió un trabajo de descripción y valoración de los sistemas educativos de los 31 estados del país. Dicho trabajo se sustentó en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) y en las metas del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, que guardan entre sí importantes vínculos, tanto conceptuales como de política educativa.

Los estados efectuaron una autoevaluación, en la que cada uno de ellos se apegó a una guía de trabajo. El temario de dicha guía estableció cuatro apartados que permitieran reunir la información estatal y hacer las valoraciones relativas a varios aspectos de la organización, supervisión y prestación de servicios de educación básica y de la formación de maestros (Barbas: 2008: 8).

¹¹Namo de Mello Guiomar (1998), destacada investigadora latinoamericana, especialista en el tema de educación y política educativa nos ofrece en su obra, *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, un planteamiento sobre los componentes que a juicio de la autora, son fundamentales para construir un modelo de gestión.

Los apartados de la guía se ocuparon de los aspectos que a continuación se detallan:

Calidad. En este punto se tratan aspectos relacionados directamente con la reforma curricular y pedagógica, es decir, la reformulación de contenidos y materiales educativos, el proceso de reforma de las escuelas normales, los programas nacional y estatales de actualización de maestros, la introducción de nuevas tecnologías, en la escuela, el papel de los directores y supervisores, la operación del programa Carrera Magisterial, la revalorización del maestro en lo referente a su salario y estímulos y, finalmente, se incluyen elementos relativos a las evaluaciones académicas de maestros y alumnos realizadas como parte del programa de Carrera Magisterial, además de algunas referencias a actividades de investigación educativa.

Equidad. El propósito de este apartado es reunir información relativa a los programas compensatorios federales, así como aquellos de origen estatal. Por un lado, se buscó que se precisaran datos sobre la cobertura de los distintos programas y por otro, observar los posibles efectos en los indicadores de eficiencia de las escuelas beneficiadas con este tipo de apoyos.

Cobertura y eficiencia de los sistemas educativos. Se considera lo relativo a la matrícula, la reprobación, la deserción y la eficiencia terminal para cada uno de los niveles de la educación básica, así como para las modalidades de educación especial e indígena y lo relativo a las escuelas normales.

Reorganización del servicio educativo. Bajo este título se encuentra información sobre un conjunto de aspectos jurídicos, laborales, organizativos, programáticos, financieros y operativos que influyen directa o indirectamente en la obtención de distintos grados de eficiencia en la gestión institucional.

2.3.1 Programa Escuelas de Calidad

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) es una iniciativa del gobierno federal, financiada con recursos extraordinarios no regularizables, cuyo propósito fue fortalecer y articular los programas federales y estatales orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica; este programa formó parte de una política nacional de reforma de la institución escolar.¹²

El Programa Escuelas de Calidad se fundamenta en la necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos, es decir, busca la equidad en la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas de enseñanza básica. En su fase inicial el programa apoyó exclusivamente a escuelas primarias, dando prioridad a las escuelas que atienden a la población de zonas urbanas marginadas. Paralelamente, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, puso en marcha un programa destinado a la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas secundarias en sus diversas modalidades.

Durante el año 2001, el Programa Escuelas de Calidad canalizó 350 millones de pesos, que serían complementados con un monto igual proveniente de aportaciones de los gobiernos estatales y municipales, así como de los sectores sociales y productivos. Así, durante la administración se dio cumplimiento a la política y programas educativos que estableció el Programa Sectorial de Educación 2001-2006, relacionado con el mejoramiento de la calidad de la educación básica.

Dos aspectos determinantes se dieron en la prestación de un servicio educativo de calidad: la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela y el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar, autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia. Por esta razón el

¹² *Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa de Escuelas de Calidad*. Diario Oficial de la Federación. México D.F., 3 de abril de 2001.

Programa Escuelas de Calidad pretendió que se construyera con la participación de todos sus integrantes un proyecto de desarrollo educativo propio, en el marco de los propósitos educativos nacionales. De este modo se buscó alentar el trabajo en equipo con objetivos precisos, la evaluación continua como base para el mejoramiento del proceso y de los resultados educativos y finalmente, promover la transformación de la escuela en una institución dinámica que garantizara que todos los estudiantes independientemente de su origen social, étnico o del ambiente familiar del que proceden, lograran aprendizajes relevantes para su vida presente y futura.

El propósito del Programa Escuelas de Calidad es apoyar las acciones que la comunidad de cada centro escolar participante a partir de un diagnóstico de su situación, para mejorar la calidad del servicio educativo y de los resultados de aprendizaje. Es imprescindible que las metas, sus normas de operación, convenios de desempeño, sean alcanzados en un periodo determinado. También los recursos del Programa Escuelas de Calidad son aditivos y complementarios a los programas federales y estatales, para infraestructura y operación de los planteles escolares; es decir en ningún caso sustituirán los recursos regulares destinados a estos fines.

Y para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 64, 70, 71 y 86 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación correspondiente al Ejercicio Fiscal del año 2001, y con el propósito de garantizar su administración y uso transparente y eficiente, en este documento se apegan a las reglas de operación para el otorgamiento de los apoyos que forman parte del programa denominado Escuelas de Calidad.

2.4 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica aparece a principios de la década de los cincuenta, cuando diversas instituciones comenzaron a preocuparse por desajustes en su medio laboral, además, a partir de este tiempo encontramos el concepto vinculado ya directamente a los sistemas educativos.¹³

Con el crecimiento organizacional surgen diversos problemas a los que no encontraban solución por medio de técnicas que la administración proporcionaba en ese momento.¹⁴

A partir de 1979, la Planeación Estratégica toma gran auge y goza de gran confianza en el mundo de los negocios, tal como lo plantea Fred R. David “brinda oportunidad a los empresarios de anticiparse y enfrentarse a algunos factores que pudieran influir sobre su control operativo”.¹⁵

Actualmente se ha considerado que la toma de decisiones estratégicas es el aspecto más importante en el proceso directivo, particularmente en los niveles más altos, donde las decisiones tienden a ser más complejas.

David (2008), define a la Administración Estratégica como sinónimo de Planeación Estratégica, ya que este último término es utilizado con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que en el primero es más frecuente en el ámbito académico. La administración estratégica se define como el arte y la

¹³ Al respecto Jardón Wenceslao (2006), comenta que ante esta problemática, es de suma importancia abordar la clasificación de los enfoques clásicos y contemporáneos de la planeación. Cfr. Jardón Hernández, “Planeación educativa: enfoques clásicos, contemporáneos y proyecto escolar” en Millán Benítez, et. al. *Ventanas Abiertas: presentes y porvenires de la planeación educativa*.

¹⁴ Para Fuentes Zenón, citado en Jardón Wenceslao, no existe una escuela de planeación que ocupe el lugar de una filosofía universal aceptada por todas las organizaciones; por el contrario, coexisten múltiples enfoques que responden a distintas condiciones y supuestos, como el tipo de objeto que se plantea, el grado de incertidumbre o la posición del autor. No hay una que resulte mejor o peor, sino más bien estrategias alternativas cuya bondad depende de las características específicas del problema que se aborda.

¹⁵ David Fred R. (2008), reconocido autor del libro, *Conceptos de Administración Estratégica*, ofrece una herramienta de la administración moderna ante la magnitud de los cambios en la teoría, investigación y práctica.

ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos.

Finalmente, es posible señalar que la Planeación Estratégica es el proceso continuo y sistemático que los directivos utilizan para la toma de decisiones en la determinación de los objetivos básicos, estableciendo metas fijas, precisando tareas, definiendo las políticas y estrategias que regularán la adquisición, uso y disposición de los recursos, para prever las acciones futuras que determinarán el desarrollo de una Institución.

La Planeación Estratégica implica un proceso para la determinación de objetivos y elaboración de estrategias que permitan cumplir con la evaluación de los mismos, así como un procedimiento para mantener el control de los resultados.

2.4.1 El proceso de la Administración Estratégica

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes y el proceso de la administración estratégica para Fred (2008), consta de tres etapas: **la formulación, la implementación y la evaluación** (David: 2008: 6).¹⁶

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

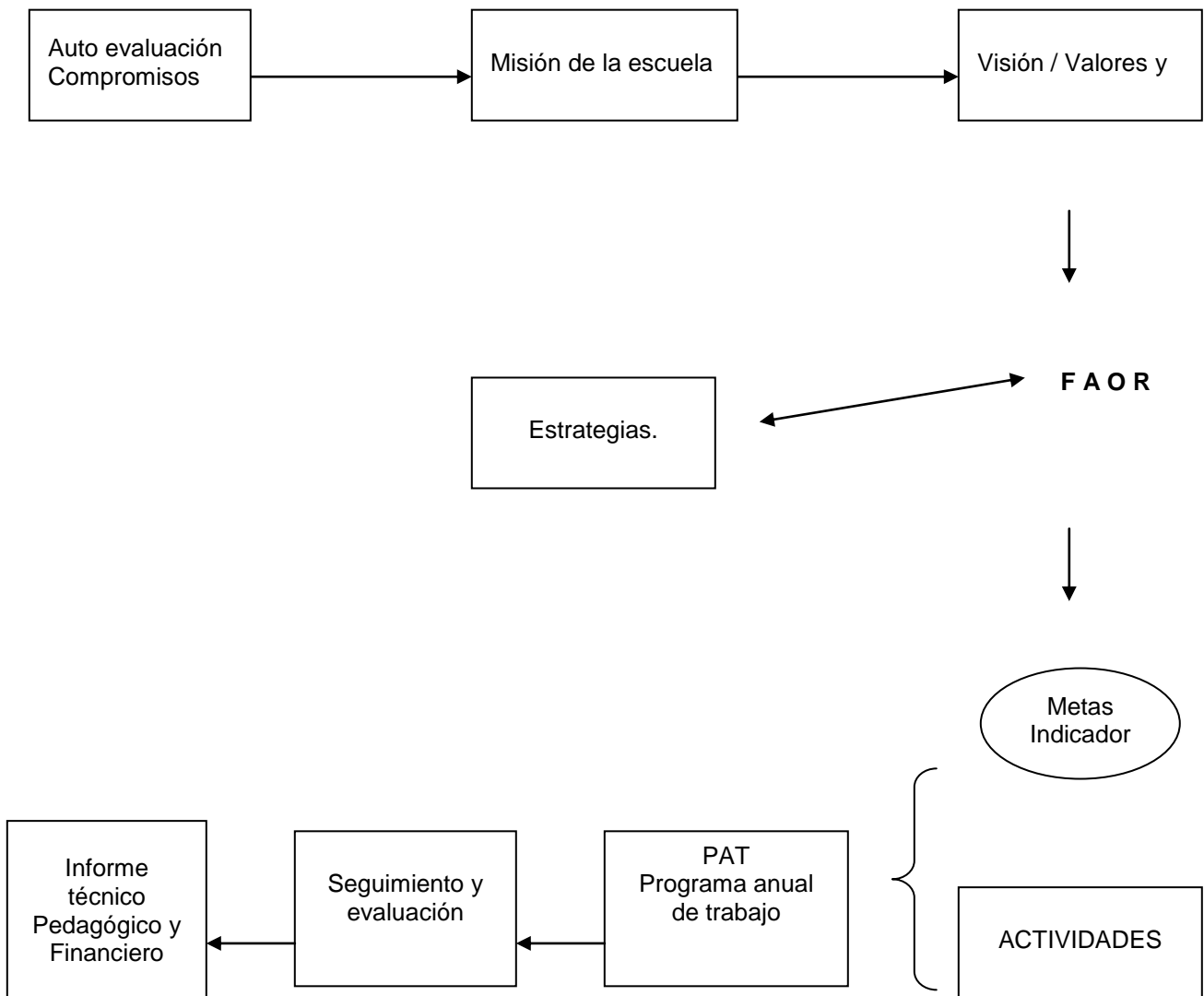
¹⁶ Componentes del proceso de *Administración Estratégica* de David Fred R.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección y utilizar sistemas de información. A la implementación de la estrategia suele denominarse la “etapa de la acción” de la administración estratégica; es considerada a menudo como la etapa más difícil, por lo tanto, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan saber de inmediato que estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información, estas son susceptibles a futuras modificaciones ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

MODELO DEL PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR.

Ruta general para el PETE



2.4.2 Metodología para el diseño del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)

El proceso de la planeación estratégica se basa en la certeza de que las instituciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos internos para que sean capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario y se basan principalmente en ocho puntos que pueden ser flexibles a cualquier transformación.¹⁷

a. La autoevaluación en el marco de la gestión escolar

Este proceso parte de tomar la decisión de reconocer la situación actual de la escuela con la intención de mejorarla; decisión que implica valorar lo que ocurre a partir de cada uno de los actores escolares que la forman y cómo cada uno de ellos contribuye con el logro educativo que obtienen los estudiantes. El logro educativo es, en suma, lo que indica la pertinencia de las decisiones que se toman en cada organización escolar y es la razón central del análisis de la realidad de la escuela.

Realizar un ejercicio de auto evaluación es importante porque pone en manos de los actores escolares una forma de identificar las intenciones, acciones o prácticas que es posible mejorar en función de los resultados de aprendizaje que obtienen sus alumnos. Así, se podrá reconocer lo que se hace en la práctica pedagógica (formas de enseñanza); en las formas de organizarse y de hacer funcionar a la escuela (clima organizacional); así como la manera de administrar los recursos en el centro o cumplir con la normatividad y las formas de relacionarse con los padres de familia u otros miembros de la comunidad.

¹⁷ El documento para la metodología del *Plan Estratégico de Transformación Escolar* es producto de la experiencia acumulada a través del dialogo entre Federación, Sistemas Educativos Estatales y Organizaciones de la Sociedad Civil, así como resultados de los aprendizajes recuperados de la operación compartida de diversos programas y proyectos entre ellos el Programa de Escuelas de Calidad y fue elaborado en la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (DGDGIE).

La autoevaluación puede ser inicial, formativa y final. Cada uno de estos tipos de evaluación contribuye con la identificación de los asuntos clave que tienen que ver con los aprendizajes que logran o no los alumnos; no obstante, la autoevaluación inicial se realiza cuando se emprende la búsqueda para la mejora del servicio que se ofrece, por ello se elabora una sola vez y se recomienda que se desarrolle al principio del ciclo escolar. La autoevaluación formativa y final corresponden a momentos que en el proceso de mejora aportan información valiosa para enriquecer o rectificar las decisiones emprendidas por el colectivo a lo largo del ciclo escolar y al final de éste.

La autoevaluación se propicia desde el interior de la escuela con la participación de los miembros de la comunidad escolar, con base en una decisión clara y explícita de quienes la conducirán y realizarán. Se trata de una decisión cuyo objetivo es conocer, comprender y mejorar sus propias prácticas; de tal modo que este estado de cosas constituye el punto de partida que asume el colectivo escolar para dar paso al diseño de la planeación.

De lo anterior, se reconoce que 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. De ahí que los resultados de auto evaluación inicial son fundamentales porque se convierten en los insumos que alimentan la generación de ideas como posibles alternativas de mejora.

Por ello, la autoevaluación como herramienta, es una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los profesores. Sin trabajo en equipo, no hay mejora posible.

El proceso de auto evaluación es, también, una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y funcionamiento. La autoevaluación inicial, desde la perspectiva de un proceso amplio de mejora de la gestión escolar, se entiende como un momento de análisis individual y colectivo de la situación actual de la escuela en cada una de sus dimensiones. Este análisis pretende propiciar la reflexión consensuada acerca de lo que es necesario hacer y dejar de hacer, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Para asegurar que la autoevaluación inicial posibilite la información que se requiere para emprender un proceso de mejoramiento continuo, es necesario planearla.

b. Misión de la escuela

Construir y asumir la misión propicia que el director y los maestros estén dispuestos a cumplirla fincándose en los valores que poseen para alcanzarla; así deberán tenerla siempre presente como compromiso prioritario del colectivo, con la escuela y sus propósitos. La disposición del colectivo escolar es fundamental para el logro de sus propósitos. Será vital entonces, renovar constantemente su disposición para la realización de las tareas.

Esta misión atiende la razón de ser de la escuela pública mexicana, claramente definida y orientada desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus artículos relacionados con la educación, la Ley General de Educación, El Programa Nacional de Educación 2001-2006; los Planes y Programas de Estudio, las leyes y los programas estatales de educación y otros documentos normativos.

La misión de la escuela define y orienta el quehacer cotidiano hacia la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y construcción de valores y actitudes en los alumnos. Se expresa en los logros de aprendizaje que se espera

obtengan los estudiantes, no como calificación asignada, sino como competencias adquiridas para su desarrollo social.

Reflexionar en relación con las siguientes preguntas contribuirá a definir la misión de la escuela, ¿cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela?, ¿cuál es el propósito para el que fue creada?, ¿qué debe lograr?, ¿qué tipo de personas deseamos formar?¹⁸

c. Visión de la escuela

Para construir la visión de la escuela que se pretende ser, es necesario recuperar los productos generados en el proceso de autoevaluación escolar y contar con una misión claramente definida y compartida por el colectivo docente para que, a partir de esta plataforma, pueda imaginar el escenario futuro y posible de su escuela.

Las tendencias más recientes de la gestión señalan que la fuerza que impulsa la acción en una organización es el deseo del avance progresivo hacia el logro de un objetivo compartido, alcanzable y concreto. Este objetivo es la visión que tiene la organización de sus tareas futuras.

Una visión compartida favorece el aprendizaje en equipo, se obtiene conciencia significativa de los objetivos de la escuela; además, establece un marco de referencia concreto para la direccionalidad de las acciones. La visión sugiere medidas eficaces para la escuela y sus miembros, motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr lo planeado. Despierta el diálogo, la confrontación de las visiones personales, la evaluación colectiva, el trabajo colaborativo, es un estímulo a la creatividad, iniciativa y formación personal.

¹⁸ La tendencia actual acerca de las declaraciones de misión se basa en gran medida en los modelos que estableció Peter Drucker a mediados de la década de 1970.

La visión es el sueño del grupo de trabajo, visualizando la posición que quiere alcanzar el mismo en los próximos años dentro de su entorno. Debe ser idealista, inspiradora y positiva, pero a su vez completa y detallada, para que todos comprendan cuál es su contribución para hacerla realidad.

Para integrar la visión de la escuela que se desea, se reflexiona en colectivo a partir de las siguientes preguntas: ¿qué y cómo queremos ser?, ¿qué deseamos lograr?, ¿cómo queremos que nos describan?

d. Los objetivos para las dimensiones de la gestión

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 objetivos, sino que deberán ser pertinentes y coherentes con la misión y visión; es decir, guiarnos con precisión a su logro.

Los objetivos son intenciones amplias que orientan la acción de la escuela, es fundamental que se encuentren ligados con la idea que hemos forjado en torno a lo que queremos en un futuro. Además, deben ser definidos y redactados de tal manera que puedan ser utilizados como parámetros al momento de realizar una evaluación.

A fin de que cumplan una función efectiva en el marco del diseño, la ejecución y evaluación del plan estratégico de transformación escolar, los objetivos deben ser realistas, es decir cercanos a los quehaceres escolares y posibles de alcanzar, claros y concretos en lo que se pretende lograr, de tal manera que propongan retos para provocar la mejora continua de la escuela.

Para reconocer las posibilidades de éxito de los objetivos del plan estratégico; es decir identificar su viabilidad, se realiza un ejercicio de análisis de aquellos elementos o condiciones a los que se puede enfrentar el equipo docente para alcanzarlos. Para ello, habrá que recuperar de la autoevaluación inicial lo que se tiene a favor y las carencias; además de reconocer las áreas de mejora que pueden influir en el logro de los objetivos; asimismo, se revisan los elementos que al exterior de la escuela pueden facilitar o impedir su logro.

De esta manera, se revisan los factores internos y externos que inciden de manera positiva (Facilitadores y Apoyos) y negativa: (Obstáculos y riesgos), en la posibilidad de lograr los objetivos. Este ejercicio de análisis lo identificaremos como Facilitadores y Apoyos, Obstáculos y Riesgos (FAOR), el resultado de esta acción posibilita el diseño de estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos.

e. Estrategias

La identificación de factores permitió aprovechar los aspectos positivos con los que contamos y pensar en formas de atenuar los negativos, representa la oportunidad para aprovechar las circunstancias y condiciones que nos ofrece la realidad. Hace posible percibir cuáles son las mejores formas para lograr los objetivos; cuál es el camino que debemos transitar para cumplir lo que nos hemos propuesto es decir, definir las posibles estrategias, entendidas como un conjunto de decisiones, criterios y secuencias de acciones que orientan los esfuerzos; conforman una trayectoria posible para el desarrollo de procesos planificados. Son las decisiones que orientarán las prácticas para guiar al colectivo hacia los objetivos.

Por tanto las estrategias son grandes ideas que consideran un conjunto de actividades que dan respuesta al cómo se va a proceder para lograr los

objetivos; son alternativas que implican la toma de decisiones para asegurar el arribo a donde se haya propuesto el colectivo directivo-docente.

Para lograr el objetivo referido, aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar pueden existir tantas rutas o alternativas como el contexto escolar lo permita; habrá que considerar el esfuerzo, el tiempo y los recursos que implica cada ruta para decidir el camino a seguir. En este sentido, hacer un balance de las posibles rutas ayuda a tomar las mejores decisiones.

El punto clave es asegurar que la estrategia nos permita avanzar hacia cada uno de los objetivos considerando los pros y los contras detectados.

Se representa una metodología como una opción práctica para elaborarlas, ésta contempla los resultados de la viabilidad de los objetivos; es decir, considera lo identificado en el análisis denominado Facilitadores y Apoyos, Obstáculos y Riesgos (FAOR), porque permite determinar alternativas distintas; se enfatiza en las interacciones de los factores analizados: facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos, de este insumo surgirán las posibles estrategias para alcanzar los objetivos.

Contestar las siguientes preguntas para orientar la identificación de las estrategias en función de la información que aporta el ejercicio de los Facilitadores y Apoyos, Obstáculos y Riesgos (FAOR). ¿Cómo aprovechar lo que se tiene a favor para el logro de cada objetivo?, ¿cómo disminuir o eliminar los obstáculos internos que impedirían lograrlo?, ¿cómo aprovechar los elementos exteriores que favorecen su alcance?, ¿cómo impedir que los aspectos del exterior afecten su logro?

- Registrar las propuestas obtenidas.

- Identificar la intención central de lo que se pretende lograr en cada objetivo y contrastarlo con las propuestas a fin de asegurar las estrategias a seguir.
- Seleccionar las estrategias pertinentes, considerando las condiciones existentes; se pueden diseñar algunas más, para alcanzar cada objetivo.
- Integrar las estrategias que tienen características comunes.
- Revisar cada una considerando sus implicaciones.

La cuestión clave es reflexionar, ¿estas estrategias contribuyen a la transformación de la gestión de nuestra escuela? recordemos que esta experiencia de mejora representa un reto, que implica la movilización de las formas rutinarias para superar las formas tradicionales y así generar un escenario distinto que provoque el cambio, que impulse acciones emprendedoras que lo hagan posible.

Otra parte fundamental, después del proceso que se ha venido desarrollando es verificar la correspondencia que guardan las estrategias seleccionadas con los objetivos y proceder a validar su pertinencia.

Es preciso señalar que en la práctica, algunas estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y ser viables para orientar el alcance de uno o más objetivos.

f. Metas

Es fundamental que la necesidad de definir y lograr metas se convierta en un elemento central en las escuelas que aspiren a obtener mejores resultados. Éstas son el alma de una sólida iniciativa de mejora; podemos decir que muestra

el sentido de urgencia o alerta de los colectivos docentes para iniciar su proceso de transformación escolar y en este sentido, debe prestárseles seria atención y promover que sea apreciada su importancia en el medio escolar; además definir las metas en consenso, con precisión, explícitas y medibles; sin estas características, las metas tendrán poca influencia en el cumplimiento de lo planeado.

Se caracterizan como:

- Las metas que permiten dar certeza a la consecución de los objetivos, son los logros concretos que se van obteniendo; es necesario establecerlas para definir en forma detallada y precisa lo que el objetivo pretende lograr, en qué tiempo y, si es posible, a qué costo. Por lo tanto, permiten evaluar en lapsos cortos, los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de la planeación.
- Las metas deben pensarse en términos de tiempo y resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva al logro de los objetivos, teniendo como marco de referencia las estrategias identificadas. Así, cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo van transformando en una realidad visible para la comunidad escolar; por tanto, las metas, se fijan a un plazo más corto que los objetivos puesto que colaboran en su cumplimiento.
- Las metas se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar y cuantificar. Algunos planificadores sugieren que las metas deben contemplar: a) calidad de los procesos planteados, b) los requerimientos de apoyo, c) su calendarización o programación.

f. Programa Anual de Trabajo

Una vez estructurado el Plan Estratégico de Transformación Escolar a mediano plazo, es necesario realizar la planeación operativa o Programa Anual de Trabajo **(PAT)**, que concentra las metas y actividades que se realizarán en un ciclo escolar para dar cumplimiento a los objetivos, a la misión y a la visión.

El Plan Anual de Trabajo es un documento vivo que debe ser consultado permanentemente para la planeación del aula, para la organización y la administración del día a día, dando 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.

Para integrar el Plan Anual de Trabajo se retoman los objetivos por dimensión, se consideran las estrategias y se seleccionan las metas que deben lograrse en el ciclo escolar, tomando en cuenta el momento, el contexto, los actores y los avances previstos; es decir, se establecen prioridades para que a partir de ello puedan definirse las actividades a realizar durante el año.

Un primer paso es seleccionar en colectivo las metas del Plan Estratégico de Transformación Escolar, que resultan prioritarias y que pueden ser cumplidas en el ciclo escolar que está por transcurrir, para ello es necesario jerarquizarlas y considerar que el plan se desarrollará de tres a cinco años por lo que las metas de inicio deben ser el sustento para el proceso restante.

El proceso de priorización de metas en el Plan Anual de Trabajo es fundamentalmente participativo y colaborativo, requerirá del esfuerzo y disciplina de todos los miembros del equipo para su realización.

Para diseñar el Plan Anual de Trabajo es necesario integrar tres formatos, en el primero (Formato A) se incluyen los objetivos, las metas, se describen todas las actividades a realizar, los responsables, los recursos necesarios, los costos y el tiempo programado; en el Formato B, se recuperan sólo las actividades que requerirán financiamiento, mismo que será cubierto con los recursos que la escuela cuenta, se señalan los costos de los recursos, bienes y servicios que se adquirirán y que son necesarios para la realización del Plan Anual de Trabajo. El formato C resume los gastos totales a realizar, estas cantidades se obtienen de la suma de cada componente financiable, señalado en el formato B.

g. Seguimiento y evaluación

Se realizará a partir de indicadores, cuyas evidencias concretas, seleccionadas por la escuela como prioritarias, aseguran el seguimiento y la evaluación sobre el nivel de cumplimiento de la meta. Así, cada indicador reflejará a través de instrumentos de observación, de registro y de evidencias existentes en la escuela la pertinencia de las actividades desarrolladas respecto de la meta, así como el grado o nivel de logro alcanzado con respecto al programado.

La evaluación de las metas a partir de sus indicadores, al término del ciclo escolar, dará cuenta de los progresos y avances en el proceso de implementación del Plan Estratégico de Transformación Escolar y de los logros del Plan Anual de Trabajo concretamente. El proceso de evaluación debe ser diseñado y visualizado por el colectivo, a corto plazo y en periodos sucesivos, con el fin de que sean capaces de recuperar la información pertinente y con oportunidad.

Para su diseño debe considerarse:

- Metas planteadas y la elaboración de sus indicadores.
- Las fuentes de información adecuadas y posibles.

- Los medios, mecanismos e instrumentos para recuperar información.
- Las formas para documentación, registro y sistematización de la información.
- El tiempo en el que se realizará y él o los responsables de evaluar.
- La forma en que se publicarán los resultados a los padres de familia, alumnos y autoridades educativas.

h. Informe Técnico Pedagógico y Financiero

Una vez culminado el ciclo escolar se recuperan los datos obtenidos en el pizarrón de autoevaluación, ya que en él se resumen los procesos realizados hasta el momento.

- En qué medida se lograron las metas propuestas por cada dimensión.
- El logro de las metas permitió avances en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Analizando las metas y los logros obtenidos, qué nos falta por hacer, qué cosas debemos cambiar.
- Enumerar aquellas situaciones que deben ser atendidas.
- Priorizar cuáles son las más importantes por plantear en el nuevo Plan Anual de Trabajo.

- En qué medida se logró el avance en relación con el estándar. Recuperar los datos obtenidos en las encuestas aplicadas al medio y fin de ciclo escolar del pizarrón de autoevaluación.
- Las situaciones que deben ser atendidas contribuyen al cumplimiento del estándar, en qué medida.
- Los estándares seleccionados permanecen igual, se requiere su modificación o hay que seleccionar algunos nuevos.
- Revisar la concordancia de la propuesta con los objetivos del Plan Estratégico de Transformación Escolar, visión y misión.
- Si se requiere hacer modificaciones a las estrategias, argumentar por qué modificar este apartado en el PETE si es necesario.

2.5 Diagnóstico Administrativo

En este apartado se ha implementado una técnica para el diagnóstico administrativo que sirve para detectar los diferentes males que aquejan a una organización, como el despilfarro de recursos, la duplicidad de funciones, la falta de dirección y coordinación, etc., así como para determinar la prioridad que tiene su solución, con base en el conocimiento de las causas y de la problemática integral (Martínez: 1998:23).

El administrador ante un problema

El principio de que el administrador es la persona que resuelve problemas bajo presión y que satisface en mayor o menor medida las obligaciones en cuanto a obtener resultados y conocer las necesidades del personal, resulta de gran ayuda.

Se sabe que la función del administrador es utilizar y racionalizar los recursos para lograr los objetivos de la organización, pero a menudo los recursos son limitados y los objetivos cambian; por tanto, se requiere enfrentar diversos problemas en forma continua.

Tal vez surja la pregunta ¿Es una obligación del administrador proporcionar satisfactores para las necesidades de la gente?; en este aspecto una cosa es cierta: el administrador tiene la preocupación de satisfacer dichas necesidades; su interés por los resultados es un reflejo de esto; por tanto resulta útil sostener la doble obligación del administrador.

El administrador debe tener mente clara y creativa

La adopción del principio de tener mente clara y creativa significa que el directivo debe integrar sus estrategias de medios afines, conforme a la que indica la frase “probar y lograr”, más que “probar y errar” pues la adopción del principio influye en el personal y a la vez serán de ayuda útil para que el administrador se vuelva creativo.

Necesidad o intención de cambio, requisito para la decisión de diagnosticar

Esta necesidad de cambio puede ser a través del superior debido a su insatisfacción con los resultados o a su preocupación por necesidades no satisfechas; también, en forma directa o indirecta, la necesidad de cambio puede ser por los subordinados.

La participación de quienes están implicados hace que el cambio sea más rápido

Si las personas que integran las organizaciones están interesadas en el cambio se espera que faciliten sin duda el proceso de diagnóstico.

2.6 Plan Estratégico de Acción

Con el resultado del plan estratégico a la mano, el equipo deberá tener un sentido claro de la dirección en la que debe desplazarse la institución y que ayudará a identificar los aspectos críticos para dar cumplimiento a las perspectivas estratégicas. Los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión de la institución, se requiere escudriñar y predecir lo que se supone va a ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que debe hacerse para estar preparado.

El proceso se inicia con lo que se le denomina Facilitadores y Apoyos, Obstáculos y Riesgos (FAOR), ya que ayudará a elaborar una base de información a partir de la cual se establezcan objetivos realistas, estrategias y metas que aspiran a obtener mejores resultados.

La revisión del plan estratégico requiere que el equipo completo lo haga periódicamente para asegurar que todo esté transcurriendo en la dirección debida, además se requiere disciplina para hacer una valoración, ya que una de las fallas de muchos planes estratégicos es la tendencia a cerrar el plan estratégico como si fuera un evento, guardarlo en el archivero y olvidarlo hasta que alguien pregunte por él o sea tiempo de hacer otro plan. Es así que Morrissey (1996), señala que el éxito de la implantación de cualquier plan va en proporción directa con la profundidad del proceso de la revisión.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

EL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACION ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN LA SECUNDARIA TÉCNICA No. 93 "ROSARIO CASTELLANOS" CCT_09DST0093F.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Los centros escolares son como un territorio, un paisaje con unos caminos por donde transitan y actúan los miembros de la comunidad escolar, en los que existen ciertos deseos y necesidades de mejora. La necesidad de que la educación básica ofrezca mejores oportunidades de aprendizaje no es nada nuevo; por supuesto desear un cambio educativo que permita que los estudiantes mejoren su rendimiento académico puede resultar técnicamente sencillo pero, en el aspecto social resulta muy complejo ya que existe un conjunto de formas de administrar y conducir un sistema educativo.

Por lo tanto iniciar una ruta de mejora de la transformación de la gestión escolar requiere de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de los padres de familia y comunidad se comprometan en llegar a construir una nueva gestión escolar en lo que será posible un liderazgo compartido para que promueva el trabajo en equipo, además de que comprendan los desafíos que implican los cambios de paradigmas y que puedan comunicar la visión; también el que exista una comunicación organizacional, necesaria para los acuerdos y las tomas de decisiones y un espacio colegiado para que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, organizada y de respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.

En este contexto la gestión se presenta como un sustantivo que denota acción y como tal, supone cierto compromiso de los actores implicados en este proceso cuyo fin transformar y convertir la institución en una centrada, aunque es necesario aceptar que la transformación en nuestras instituciones educativas no puede darse de la noche a la mañana y que requiere de maduración para ofrecer los resultados esperados.

La gestión escolar estratégica debe transformar y convertir a una escuela centrada, en una buena organización hacia lo pedagógico, en donde el aprendizaje continuo sea innovador sistematizando el asesoramiento y el acompañamiento, apoyándose de la comunidad en un proyecto educativo integral y sistemático con una visión de futuro como sinónimo de escuela de calidad. Todo esto se logrará con el plan estratégico de Transformación escolar (PETE) el cual debe organizar las actividades alrededor de un visión viable y deseable por todos los miembros del equipo a partir de la cual se formulan objetivos, estrategias, metas comunes y acciones que se comprometen a realizar todos los miembros de la organización.

Y es a través de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal junto con la Coordinación Estatal del Programa “Escuelas de Calidad” que invitan a los directores a que se incorporen al PEC, fase VIII con el modelo de Planeación Estratégica de Transformación Escolar.

Dentro del marco antes expuesto de mejoramiento de la gestión escolar, la Secretaría de Educación Pública, oferta a las instituciones de educación básica el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que retomen los principios de autogestión, entendida como la toma de decisiones, el liderazgo compartido, el trabajo en equipo, las prácticas flexibles acordes con la diversidad de los educandos, la planeación participativa con enfoque estratégico, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, con el propósito de mejorar la calidad de la educación.

Además el Plan Estratégico de Transformación Escolar busca el fortalecimiento y la articulación de los programas para que en la nueva cultura de servicio, atiendan a las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa. Las escuelas que deciden participar reciben asesoría sobre la forma de planificar el programa con un enfoque de planeación estratégica, lo que permite identificar sus necesidades para ser apoyadas por el sistema educativo.

Con respecto a la convocatoria del programa “Escuelas de Calidad” girada por la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica; el colectivo escolar de la escuela secundaria Técnica No. 93, mostró gran disposición al participar en el nuevo reto; que es de vital importancia ya que marcará el rumbo hacia una mayor eficiencia y eficacia del quehacer educativo, promoviendo una educación integral, basada en atender los lineamientos considerados en los estándares de calidad que propone el Sistema Educativo Nacional.

La finalidad de este modelo es fortalecer el desarrollo de las competencias en los educandos y así constituirse como un grupo de calidad a través de un trabajo colaborativo basado en la experiencia de los actores.

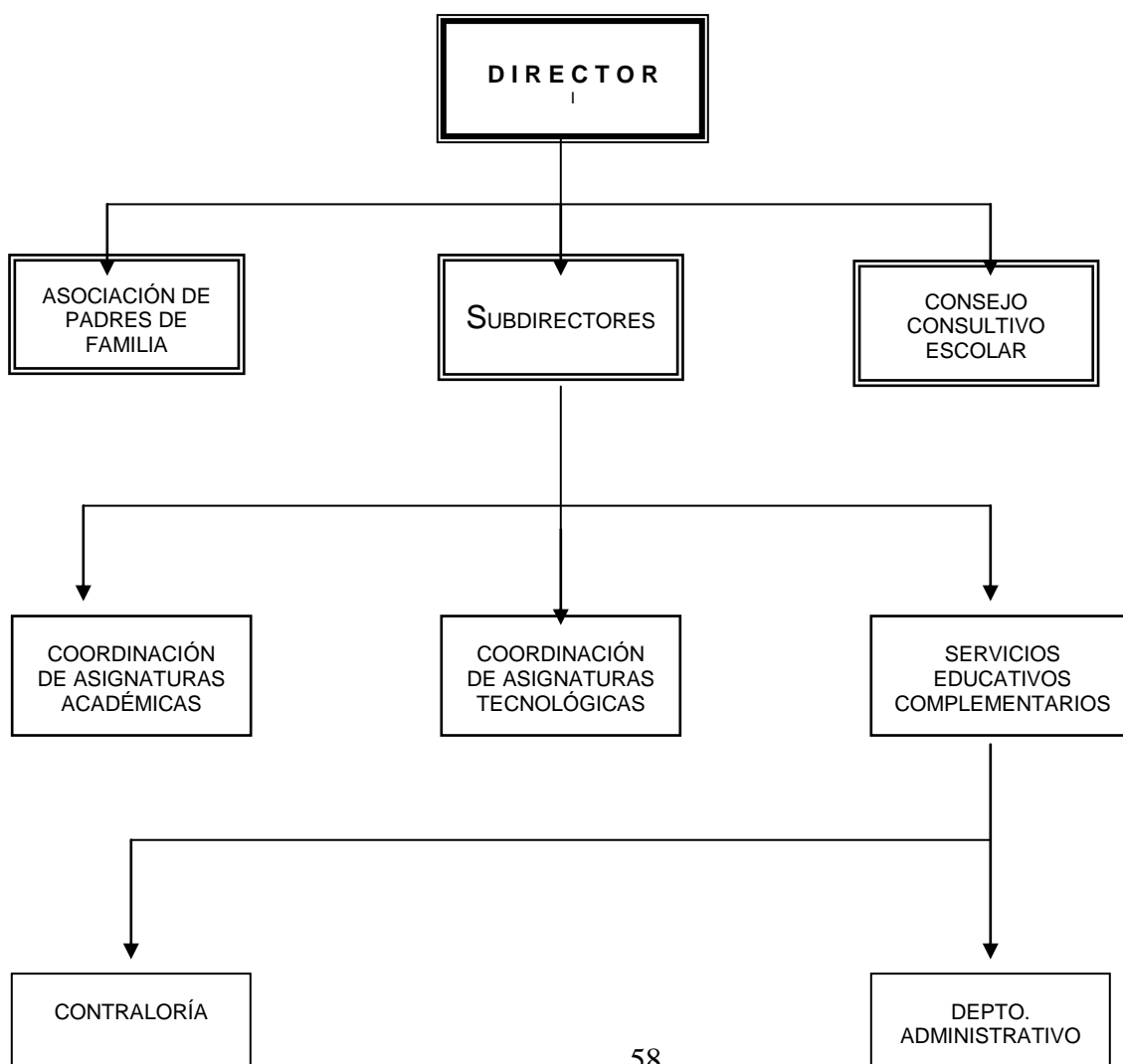
Para que este plan cumpla cabalmente con sus propósitos es necesario que todos los involucrados tengan un cambio conductual y organizacional en sus actividades, que se encamine al trabajo colaborativo y a la mejora continua del servicio educativo.

3.1 Aplicación del modelo del Plan Estratégico de transformación en la Escuela Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos”

Para poder alcanzar las metas establecidas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) del ciclo escolar 2009 – 2010 fue necesario integrar los nuevos órganos internos en la Escuela Secundaria Técnica No. 93, considerándolos en las dimensiones: Organizativa, Administrativa, Pedagógica Curricular y de Participación Social.

Dimensión organizativa

La escuela quedó organizada con base en la siguiente estructura:



Las actividades que realiza actualmente cada área son:

- **Dirección**

Se realizan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento general de la institución.

- **Subdirección**

En ella se organiza, programa, supervisa y gestionan todas las actividades del personal del plantel para que realicen las normas y lineamientos establecidos con el funcionamiento del mismo.

- **Coordinación de Actividades Académicas**

Se realizan reuniones colegiadas una vez al mes y se elabora un plan de actividades por academia.

- **Coordinación de Actividades Tecnológicas**

Se promueve la participación de los docentes en las juntas de academia, se diseñan instrumentos de diagnóstico por grado, asignatura y actividad tecnológica, se elaboran cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por Bimestre (docentes), se coordina y controlan las actividades del personal docente y finalmente, se elabora un plan de mantenimiento, el cual persigue mantener en óptimas condiciones los espacios educativos.

- **Servicios Educativos Complementarios**

En ésta, se aplican instrumentos de diagnóstico para los alumnos de nuevo ingreso, se coordinan los servicios de Asistencia y Extensión Educativa y, entre

otras actividades, se difunden programas de prevención y acompañamiento entre el personal y alumnado.

- **Departamento Administrativo**

Coordina la elaboración, actualización, ubicación y trámite de los documentos oficiales relacionados con el Control Escolar.

- **Mantenimiento**

Se realizan actividades de reparación y mantenimiento para brindar espacios adecuados a la comunidad escolar con la finalidad de tener los espacios en buenas condiciones y crear un ambiente agradable para facilitar el aprendizaje.

Aspectos que no favorecen en la mejora

No realizar una adecuada planeación de las actividades que se llevan a cabo en el centro escolar.

Obstaculizar la comunicación asertiva con la práctica de anti valores, el uso inadecuado de tiempos en las reuniones por algunos actores educativos

Desconocimiento de la normatividad.

Improvisar en la operatividad.

Estándares con los que se relaciona: Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 21.

3.1.2 Autoevaluación en la Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos”.

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 se viven en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela: **práctica pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria.**

A continuación se presenta la autoevaluación en cada una de las dimensiones de la gestión escolar aplicadas en este centro educativo, esta autoevaluación se origina a través de las reuniones de trabajo con los órganos internos de la escuela, además se elabora un informe detallado del plan en donde se analizan los logros alcanzados, enfatizando en aquellos que no se cumplieron y buscando alternativas para poder alcanzar las metas.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar recomienda incluir las siguientes dimensiones para la autoevaluación:

DIMENSION ORGANIZATIVA

- I. En esta dimensión intervinieron factores como el liderazgo, clima organizacional, comisiones docentes, integración y el funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS).
- II. Las fuentes de consulta y de información que sustentaron esta autoevaluación fueron entre otras las actas de consejo técnico, informes de seguimiento, programas, proyectos y documentos de jornadas, así como actas de asambleas de Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), todo ello con la finalidad de ubicar los aspectos que no favorecieron la mejora en la escuela, tales como la

falta de planeación de actividades y de canales de comunicación oportunos y adecuados.

III. Se detectaron los aspectos a mejorar en la Secundaria Técnica No. 93, que son:

- Realizar una calendarización de todas las actividades a realizar.
- Fortalecer la comunicación a través de oficios, actas, circulares, memorándum, etc.

IV. Los aspectos prioritarios a mejorar en el mediano plazo que fueron detectados son:

- Fortalecer una cultura de evaluación.
- Fortalecer las relaciones humanas a través de talleres.
- Fortalecer el trabajo colaborativo.

Estándares que se relacionan:

- Anexo 1
- Anexo 2
- Anexo 3
- Anexo 21

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

- I. En esta dimensión intervinieron factores como los recursos humanos, los recursos materiales, financieros y de infraestructura, así como los recursos de tiempo.
- II. Las fuentes de consulta y de información que sustentaron esta autoevaluación fueron reportes de control de asistencia, control de inasistencia de retardos, notas de facturas de compras de material didáctico y de mantenimiento, cuestionarios y entrevistas, expedientes de alumnos y de personal y, finalmente, actas de los órganos de gobierno.
- III. Los aspectos que no favorecieron en la mejora de la escuela fueron el ausentismo del personal y carecer de mantenimiento preventivo.
- IV. Se detectaron los aspectos a mejorar en la Secundaria Técnica No. 93, que son:
 - Organizar horarios considerando, en la medida de lo posible, necesidades del centro escolar y necesidades de los docentes.
 - Mejorar la gestión ante las autoridades correspondientes, de la necesidad de recursos humanos del plantel.
 - Trabajar conforme a la Normatividad.
 - Gestionar ante las autoridades correspondientes el apoyo necesario para subsanar las necesidades de mantenimiento.
 - Optimizar los recursos asignados.

V. Los aspectos prioritarios a mejorar en el mediano plazo que fueron detectados son:

- Mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos administrativos.
- Gestionar el equipamiento de espacios educativos de acuerdo a los avances tecnológicos actuales.

Estándares con los que se relacionan

- Anexo 6
- Anexo 7

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

- I. En esta dimensión intervinieron factores como la planeación, la evaluación, el clima del aula, el tiempo y los materiales didácticos.
- II. Las fuentes de consulta y de información que sustentaron esta evaluación fueron la Ley General de Educación, documentos de la organización escolar, el plan de clase, el registro de evaluación, las minutas de Consejo Técnico y el Plan Anual de Trabajo.
- III. Los aspectos que no favorecieron en la mejora de la escuela fueron el presentar deficiencias en cuanto al dominio de los enfoques curriculares y el elevado índice de reprobación.
- IV. Se detectaron los aspectos a mejorar en la Secundaria Técnica No. 93, que son:
 - Trabajar para seguir fortaleciendo un ambiente de respeto al interior del plantel y al interior de cada aula.
 - Fortalecer las relaciones humanas para favorecer una comunicación asertiva.
 - En las juntas de Consejo Consultivo Escolar implementar técnicas grupales.
 - Actualizar al personal docente en el manejo de estrategias necesarias para el desarrollo de las competencias del alumnado, como lo establece la currícula de la Reforma de la Educación Secundaria (RES).

- Facilitar al personal docente su asistencia a los cursos de asesoría que establece la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio.

Los aspectos prioritarios a mejorar en el mediano plazo que fueron detectados son:

- Actualizar, de manera constante, a todo el personal del plantel de acuerdo al área en la que se desenvuelva (cursos, talleres, seminarios, conferencias).
- Abatir el índice de reprobación en las asignaturas que presentan el mayor índice de reprobación especialmente en Ciencias y Matemáticas.

Estándares con los que se relacionan:

- Anexo 5
- Anexo12
- Anexo 9
- Anexo10
- Anexo 11
- Anexo16
- Anexo14

DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA

- I. En esta dimensión intervinieron los siguientes factores como, el apoyo de la Asociación de Padres de Familia, apoyo de los alumnos, apoyo del Consejo Escolar de Participación Social, trabajo en equipo y en colaboración, canales de comunicación y relaciones en el entorno social.
- II. Las fuentes de consulta y de información que sustentaron esta evaluación fueron documentos del PETE y PAT, Actas del Consejo Técnico, informes de seguimiento, actas de Asamblea de la Asociación de Padres de Familia, actas de Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), reglamento interno y reglamento de la Asociación de Padres de Familia.
- III. Los aspectos que no favorecieron en la mejora de la escuela fueron la falta de una cultura de participación de los Padres de Familia y carecer de programas adecuados para la prevención y atención de problemas sociales.
- IV. Se detectaron los aspectos a mejorar en la Secundaria Técnica No. 93 que son:
 - Debe existir una rendición de cuentas de las actividades realizadas en beneficio del plantel.
 - Buscar alternativas que involucren a los padres de familia en las actividades que propongan en el centro escolar.
 - Se debe contar con espacios democráticos.
 - Debe existir una evaluación de logros obtenidos.

- Se deben crear programas encaminados a la prevención, involucrando a toda la comunidad escolar, elaborándose instrumentos de medición para conocer los avances en relación a los programas de evaluación.
- V. Los aspectos prioritarios a mejorar en el mediano plazo que fueron detectados son:
- ✓ Integrar a los padres de familia con docentes y alumnos en actividades de beneficio común (reforestación, limpieza y mantenimiento de mobiliario, actividades deportivas, etc.)
 - ✓ Conseguir que cada vez más, exista un mayor número de padres de familia interesados en sumarse en la realización de actividades que contribuyan con la mejora del plantel e impacte en la comunidad.

Estándares con los que se relacionan: Ver anexo

- Anexo 17
- Anexo 18

3.1.3 Misión.

Misión:

La Escuela Secundaria Técnica No. 93, “Rosario Castellanos”, somos una institución de educación básica, brindamos un servicio con programas de calidad en la formación de las capacidades intelectual, humana y tecnológica de los alumnos, en ambientes y escenarios de aprendizajes que les permitan poner en juego todas sus capacidades. Para contribuir a formar personas con capacidad de confiar en sí mismas, haciendo propios los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr el éxito en el ámbito en el que se desenvuelvan.

3.1.4 Visión.

Visión:

Ser un centro escolar con personal profesional actualizado, que lo distinga de escuelas afines por su eficiencia y efectividad para que los estudiantes sean capaces de saber pensar, para saber hacer y ser en beneficio de sí mismos y de los demás,

Valores

En la escuela Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos” consideramos que para lograr nuestros fines es necesario apoyar nuestras acciones en la práctica de valores.

Autodisciplina: Mediante la constancia y la voluntad firme encaminará sus esfuerzos al logro de objetivos. Es capaz de posponer la satisfacción inmediata por una posterior de mayor plenitud. Busca la ayuda que requiere motivación, información y actualización.

Respeto: Nace del reconocimiento de la dignidad de nosotros mismos y de los demás. Consideramos que las personas son valiosas por sí mismas y merecen por ello un trato digno. Educar en el respeto es enseñar a los jóvenes a ser cuidadosos de sus acciones u omisiones para que no lastimen o perjudiquen la dignidad y los derechos de los demás.

Competitividad: Es capaz de realizar su tarea con calidad y se compromete en mejorarla continuamente. Los retos lo estimulan y buscan solución a los problemas que se le presentan. Es constante en el seguimiento y evaluación de los proyectos.

Responsabilidad: Es la cualidad moral de reconocer que nuestros actos generan consecuencias. Las decisiones que tomamos generan reacciones y resultados que no siempre prevemos. Ser responsables significa primero que nada reflexionar sobre los posibles impactos de una decisión, en segundo lugar reconocer el resultado como producto de nuestra acción y en tercer lugar, aceptar las consecuencias que para nosotros pudiera implicar.

Educar en la responsabilidad se traduce en formar en los alumnos la capacidad de prevenir situaciones indeseables, examinar y admitir sus errores,

modificar las conductas y, de estar en sus manos, restituir el daño causado a otros.

Honestidad: Es la cualidad de la persona auténtica y veraz. Educar a los jóvenes en la honestidad significa estimular el respeto por la verdad en sus palabras y por la transparencia en sus actos.

Diálogo: Optar por la comunicación como vía para entendernos con los demás, para resolver diferencias y prever conflictos. Exige compromisos de las partes, capacidad de sentir lo que el otro siente, disposición a escuchar y a modificar los puntos de vista propios.

Educar en el diálogo significa que los alumnos además de apreciar la comunicación interpersonal, adquieran habilidades para expresar argumentos adecuadamente y capacidad para regular sus emociones, dando prioridad a las razones frente a sus reacciones impulsivas.

Objetivos

DIMENSIÓN	ASPECTO PRIORITARIO A MEJORAR	OBJETIVO	
		¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?
Pedagógica curricular	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos cognitivos de los alumnos. Las competencias directivas y docentes. La planeación adecuada y oportuna para el desarrollo óptimo del proceso enseñanza aprendizaje. La actualización permanente del personal docente. 	<p>Favorecer los procesos cognitivos de los alumnos a través del desarrollo de competencias directivas y docentes.</p> <p>Cubrir los contenidos programáticos correspondientes a la educación secundaria técnica, con un enfoque humanista.</p>	Permita a los alumnos acceder al conocimiento desde una perspectiva crítica y transformadora para que aprendan a HACER Y SER
Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Espacios de capacitación y actualización para el personal. El funcionamiento del Consejo Consultivo Escolar de acuerdo a la normatividad. La comunicación y el trabajo colaborativo. 	<p>Integrar una cultura organizacional que permita el desarrollo y permanencia de la confianza, autodisciplina y competitividad.</p> <p>Adquirir un compromiso de pertenencia y lealtad con la escuela Secundaria Técnica 93 “Rosario Castellanos”.</p>	Para satisfacer las expectativas de sus integrantes en un clima de respeto, hacia una mejora continua.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> La eficiencia y efectividad de los procesos administrativos. 	<p>Gestionar oportunamente ante las instancias correspondientes las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>Optimizar su distribución</p>	Para que conlleven a la eficiencia y efectividad de los procesos del centro escolar.
Participación Social y Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> La participación en eventos culturales, deportivos, académicos y tecnológicos organizados por distintas asociaciones. 	<p>Desarrollar la apreciación y comunicación creativa de sentimientos e ideas sobre el entorno.</p>	Para promover la identidad cultural, estimulando la sensibilidad y el goce de diversas manifestaciones humanas proyectadas en la cultura.

3.1.5 Estrategias

Dimensión Organizativa

Integrar una cultura organizacional que permita el desarrollo y permanencia de la confianza, autodisciplina y competitividad, adquiriendo un compromiso de pertenencia y lealtad con la Escuela Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos”, satisfaciendo las expectativas de sus integrantes en un clima de respeto, para la mejora continua.

Dimensión Administrativa

Gestionar oportunamente ante las instancias correspondientes las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que conlleven a la eficiencia y efectividad de los procesos del centro escolar.

Dimensión Pedagógica curricular

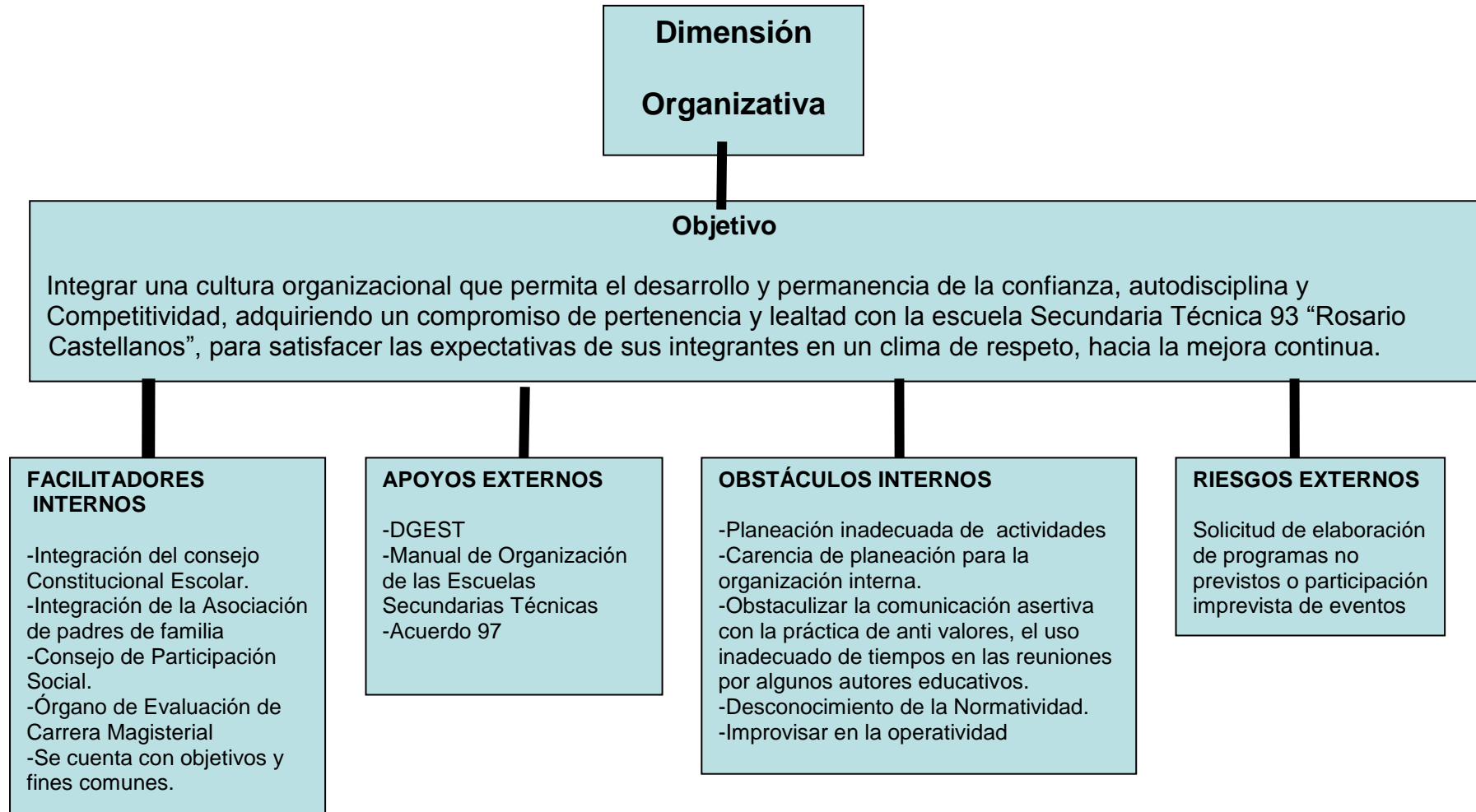
Favorecer los procesos cognitivos de los alumnos a través del desarrollo de competencias, cubriendo contenidos programáticos correspondientes a la educación secundaria técnica, con un enfoque humanista que permita acceder al conocimiento desde una perspectiva crítica y transformadora para que los alumnos aprendan a HACER Y SER.

Dimensión de Participación Social Comunitaria

Desarrollar la apreciación y comunicación creativa de sentimientos e ideas sobre el entorno. Promover la identidad cultural, estimulando la sensibilidad y el goce de diversas manifestaciones humanas proyectadas en la cultura.

3.1.6 Análisis FAOR.

A continuación se presentan el Análisis denominado Facilitadores y Apoyos, Obstáculos y Riesgos (FAOR) para cada una de las dimensiones en la Escuela Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos”.



**Dimensión
Administrativa**

Objetivo
Gestionar oportunamente ante las instancias correspondientes las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que conlleven a la eficiencia y efectividad de los procesos del centro escolar.

FACILITADORES INTERNOS
Contar con un liderazgo eficiente para lograr la calidad en la gestión.

APOYOS EXTERNOS
-DGEST
-Delegación Política de Tlalpan
-Diversas Instituciones del Sector Educativo

OBSTÁCULOS INTERNOS
-Carencia de personal de apoyo

RIESGOS EXTERNOS
-No entregar en tiempo y forma toda la documentación en las diferentes áreas, conforme a las fechas establecidas.

Dimensión
Pedagógica Curricular

Objetivo
Favorecer los procesos cognitivos de los alumnos a través del desarrollo de competencias, cubriendo contenidos programáticos correspondientes a la educación secundaria técnica, con un enfoque humanista que permita acceder al conocimiento desde una perspectiva crítica y transformadora para que los alumnos aprendan a Hacer y Ser.

FACILITADORES INTERNOS
La actitud y disposición positiva del personal directivo y docente al trabajo colaborativo y a la actualización permanente

APOYOS EXTERNOS
-El Programa Nacional para la actualización permanente de los miembros de la educación básica en servicio.
-El área de actualización de la DGEST.
-Jefaturas de enseñanza de asignaturas académicas y Tecnológicas.
-Diversas instituciones de enseñanza educativa.

OBSTÁCULOS INTERNOS
-Falta de seguimiento y asesoría a las funciones técnico pedagógicas.
-Ausentismo frecuente del personal docente
-condiciones inadecuadas de las aulas por falta de impermeabilización y mobiliario en mal estado.
-Presentar deficiencias en cuanto al dominio de los enfoques curriculares, planes y programas.

RIESGOS EXTERNOS
-Que las planeaciones de clase que elaboran los docentes no contengan las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos.
-No cumplir con los 200 días efectivos de clases, establecidos por la SEP
-Indisciplina y destrucción de Mobiliario.
-No cumplir con el Art. 42 de la Ley General de Educación.

Dimensión
Participación Social Comunitaria

Desarrollar la apreciación y comunicación creativa de sentimientos e ideas sobre el entorno. Promover la entidad Cultural, estimulando la sensibilidad y el goce de diversas manifestaciones humanas proyectadas en la cultura.

FACILITADORES INTERNOS

- Disposición de la comunidad para las actividades e integración de las diversas asociaciones.
- Taller de Escuela para Padres, impartido en ambos turnos.

APOYOS EXTERNOS

- Programa de Escuela Segura
- Programa de Transparencia y Combate a la Corrupción.
- Programa de Becas SEP.
- Programa de Becas de gobierno del D. F.
- Centro de Investigación Juvenil de Tlalpan
- Instituto de la Familia Asociación Civil.
- MEXFAM
- Dirección de Educación y Salud en Tlalpan.
- Área de atención de alumnos en estado de vulnerabilidad en la DGEST

OBSTÁCULOS INTERNOS

- No contar con responsable de SEC en el turno vespertino.
- Falta de una cultura de participación activa por parte de los padres de familia.
- Las familias de los alumnos son el 60% familias extensas y un 10% familias uniparentales

RIESGOS EXTERNOS

Incremento de los factores de riesgo para las adicciones y el manejo inadecuado de la sexualidad.

3.1.7 Metas.

Dimensión Pedagógica Curricular

Ciclo escolar 2008-2009	Ciclo escolar 2009-2010	Ciclo escolar 2010-2011
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Actualizar al 30% del personal docente de acuerdo a su área en cursos, talleres, seminarios, conferencias, etc. durante todo el ciclo escolar. ⇒ Fortalecer un ambiente de respeto al interior del plantel y al interior de cada aula en un 40% de los docentes, durante todo el ciclo escolar. ⇒ Abatir la reprobación en las asignaturas de mayor índice. ⇒ Implementar círculos de estudio eficientes para apoyar a los alumnos con problemas de reprobación. ⇒ Lograr que los docentes planifiquen sus clases en tiempo y forma y de acuerdo a los nuevos enfoques curriculares con el 70% de las academias en el mes de septiembre. ⇒ Promover la participación del 80% de los docentes en las reuniones para el trabajo colaborativo, durante cada 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Actualizar al 60% del personal docente de acuerdo a su área en cursos, talleres, seminarios, conferencias etc. durante todo el ciclo escolar. ⇒ Abatir la reprobación en las asignaturas de mayor índice. ⇒ Implementar círculos de estudio eficientes para apoyar a los alumnos con problemas de reprobación. ⇒ Lograr que los docentes planifiquen sus clases en tiempo y forma y de acuerdo a los nuevos enfoques curriculares. ⇒ Implementar en el trabajo de aula, el uso de materiales de la ludoteca del plantel. ⇒ Dotar de materiales herramientas y equipos a los docentes de las asignaturas académicas y tecnológicas. ⇒ Retroalimentar a los docentes con base a las visitas técnico pedagógicas del coordinador correspondiente. ⇒ Implementar la evaluación por desempeño, considerándola como el proceso mediante el cual se hace un 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Actualizar al 100% del personal docente de acuerdo a su área en cursos, talleres, seminarios, conferencias etc. durante todo el ciclo escolar. ⇒ Fortalecer un ambiente de respeto al interior del plantel y al interior de cada aula. ⇒ Abatir la reprobación en las asignaturas de mayor índice. ⇒ Implementar círculos de estudio eficientes para apoyar a los alumnos con problemas de reprobación. ⇒ Lograr que los docentes planifiquen sus clases en tiempo y forma y de acuerdo a los nuevos enfoques curriculares. ⇒ Implementar en el trabajo de aula, el uso de materiales de la ludoteca del plantel. ⇒ Dotar de materiales herramientas y equipos a los docentes de las

<p>bimestre.</p> <p>⇒ Diseñar instrumentos de diagnóstico por grado, con el 50% de las asignaturas y actividades tecnológicas en el mes de septiembre.</p> <p>⇒ Elaborar seis cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por bimestre (docentes), en el mes de septiembre.</p> <p>⇒ Elaborar un plan de mantenimiento mensual, que permita mantener en óptimas condiciones los espacios educativos.</p>	<p>balance objetivo, válido, confiable, integral, significativo, transparente y que rinde cuentas del proceso y del logro obtenido por los alumnos, que hace énfasis en la oportunidad de aprendizaje y que toma en cuenta como base el nivel de desempeño logrado, y establece los retos y obstáculos que se encuentran, con la intención de tomar decisiones y diseñar estrategias para que tanto el alumno como el docente mejoren de manera continua.</p> <p>⇒ Promover el uso constante en el aula de mapas mentales y dinámicas que conlleven al desarrollo de habilidades del pensamiento.</p> <p>⇒ Desarrollar competencias comunicativas aplicando técnicas expositivas demostrativas.</p>	<p>asignaturas académicas y tecnológicas.</p> <p>⇒ Retroalimentar a los docentes con base a las visitas técnico pedagógicas del coordinador correspondiente Implementar la evaluación por desempeño, considerándola como el proceso mediante el cual se hace un balance objetivo, válido, confiable, integral, significativo, transparente y que rinde cuentas del proceso y del logro obtenido por los alumnos, que hace énfasis en la oportunidad de aprendizaje y que toma en cuenta como base el nivel de desempeño logrado, y establece los retos y obstáculos que se encuentran, con la intención de tomar decisiones y diseñar estrategias para que tanto el alumno como el docente mejoren de manera continua.</p> <p>⇒ Promover el uso constante en el aula de mapas mentales y dinámicas que conlleven al desarrollo de habilidades del pensamiento.</p>
---	---	---

Dimensión Organizativa

Ciclo escolar 2008-2009	Ciclo escolar 2009-2010	Ciclo escolar 2010-2011
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organizar; todos los programas requeridos por la DGEST durante todo el ciclo escolar. ⇒ Supervisar al 100% todas las actividades del personal del plantel para que se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos para el funcionamiento del mismo durante todo el ciclo escolar. ⇒ Supervisar que el 100% del personal se encuentre debidamente ubicado conforme a su preparación al inicio del ciclo escolar. ⇒ Elaborar los horarios del personal docente cumpliendo al 75% sus necesidades personales al inicio del mes de septiembre. ⇒ Elaborar un plan de actividades con el 70% de las academias en el mes de septiembre. ⇒ Promover la participación del 80% de los docentes en las 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organizar; todos los programas requeridos por la DGEST durante todo el ciclo escolar. ⇒ Supervisar al 100% todas las actividades del personal del plantel para que se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos para el funcionamiento del mismo durante todo el ciclo escolar. ⇒ Supervisar que el 100% del personal se encuentre debidamente ubicado conforme a su preparación al inicio del ciclo escolar. ⇒ Elaborar los horarios del personal docente cumpliendo al 85% sus necesidades personales al inicio del mes de agosto. ⇒ Elaborar un plan de actividades con el 100% de las academias en el mes de agosto. ⇒ Promover la participación del 90% de los docentes en las reuniones para el trabajo colaborativo, durante cada bimestre. ⇒ Diseñar instrumentos de diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organizar; todos los programas requeridos por la DGEST durante todo el ciclo escolar. ⇒ Supervisar al 100% todas las actividades del personal del plantel para que se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos para el funcionamiento del mismo durante todo el ciclo escolar. ⇒ Supervisar que el 100% del personal se encuentre debidamente ubicado conforme a su preparación al inicio del ciclo escolar. ⇒ Elaborar los horarios del personal docente cumpliendo al 100% sus necesidades personales en el mes de junio. ⇒ Elaborar un plan de actividades con el 100% de las academias en el mes de junio. ⇒ Promover la participación del 100% de los docentes en las reuniones para el trabajo colaborativo, durante cada bimestre. ⇒ Diseñar instrumentos de diagnóstico

<p>reuniones para el trabajo colaborativo, durante cada bimestre.</p> <p>⇒ Diseñar instrumentos de diagnóstico por grado, con el 50% de las asignaturas y actividades tecnológicas en el mes de septiembre.</p> <p>⇒ Elaborar seis cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por bimestre (docentes) en el mes de septiembre.</p> <p>⇒ Elaborar un plan de mantenimiento mensual, que permita mantener en óptimas condiciones los espacios educativos.</p>	<p>por grado, con el 75% de las asignaturas y actividades tecnológicas en el mes de agosto.</p> <p>⇒ Elaborar seis cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por bimestre (docentes) en el mes de agosto.</p> <p>⇒ Elaborar un plan de mantenimiento mensual, que permita mantener en óptimas condiciones los espacios educativos.</p>	<p>por grado, con el 100% de las asignaturas y actividades tecnológicas en el mes de junio.</p> <p>⇒ Elaborar seis cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por bimestre (docentes) en el mes de junio.</p> <p>⇒ Elaborar un plan de mantenimiento mensual, que permita mantener en óptimas condiciones los espacios educativos.</p>
---	---	--

Dimensión Administrativa

Ciclo escolar 2008-2009	Ciclo escolar 2009-2010	Ciclo escolar 2010-2011
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planear 6 reuniones de trabajo colaborativo con mandos medios, durante todo el ciclo escolar. ⇒ Disminuir al 75% el ausentismo del personal durante todo el ciclo escolar. ⇒ Fortalecer al 100% los canales de comunicación y dar un seguimiento adecuado mediante la supervisión a los diversos procesos que se generan, durante todo el ciclo escolar. ⇒ Solicitar un reporte de necesidades a cada área por semestre. ⇒ Elaborar un plan anual al inicio del ciclo escolar, para el buen manejo de recursos; materiales, financieros y humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planear 8 reuniones de trabajo colaborativo con mandos medios, durante todo el ciclo escolar. ⇒ Disminuir al 85% el ausentismo del personal durante todo el ciclo escolar. ⇒ Fortalecer al 100% los canales de comunicación y dar un seguimiento adecuado mediante la supervisión a los diversos procesos que se generan, durante todo el ciclo escolar. ⇒ Solicitar un reporte de necesidades a cada área al inicio del ciclo escolar y por bimestre. ⇒ Elaborar un plan anual al inicio del ciclo escolar, para el buen manejo de recursos; materiales, financieros y humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planear 10 reuniones de trabajo colaborativo con mandos medios, durante todo el ciclo escolar. ⇒ Disminuir al 95% el ausentismo del personal durante todo el ciclo escolar. ⇒ Fortalecer al 100% los canales de comunicación y dar un seguimiento adecuado mediante la supervisión a los diversos procesos que se generan, durante todo el ciclo escolar. ⇒ Solicitar un reporte de necesidades a cada área al inicio del ciclo escolar y por mes. ⇒ Elaborar un plan anual al inicio del ciclo escolar, para el buen manejo de recursos; materiales, financieros y humanos.

Dimensión de Participación Social Comunitaria

Ciclo escolar 2008-2009	Ciclo escolar 2009-2010	Ciclo escolar 2010-2011
<p>⇒ Programar 6 reuniones con padres de familia, asociación de alumnos, docentes y directivos para fortalecer la comunicación asertiva; propiciar su participación en estrategias para prevenir problemas de conducta y aprovechamiento, disminuir los índices de deserción y reprobación en el transcurso del ciclo escolar.</p> <p>⇒ Colaborar al 100% con las Organizaciones Culturales de la comunidad. Durante todo el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Promover al 30% la participación de los padres de familia en las diversas actividades organizadas por el centro escolar en pro de la prevención de problemas sociales y la salud integral de sus hijos, durante todo el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Mantener informados al 80% de los padres de familia de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus</p>	<p>⇒ Programar 6 reuniones con padres de familia, asociación de alumnos, docentes y directivos para fortalecer la comunicación asertiva; propiciar su participación en estrategias para prevenir problemas de conducta y aprovechamiento, disminuir los índices de deserción y reprobación en el transcurso del ciclo escolar.</p> <p>⇒ Colaborar al 100% con las Organizaciones Culturales de la comunidad durante todo el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Promover al 60% la participación de los padres de familia en las diversas actividades organizadas por el centro escolar en pro de la prevención de problemas sociales y la salud integral de sus hijos. Durante todo el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Mantener informados al 90% de los padres de familia de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio, durante y al final del ciclo</p>	<p>⇒ Programar 6 reuniones con padres de familia, asociación de alumnos, docentes y directivos para fortalecer la comunicación asertiva; propiciar su participación en estrategias para prevenir problemas de conducta y aprovechamiento, disminuir los índices de deserción y reprobación en el transcurso del ciclo escolar.</p> <p>⇒ Colaborar al 100% con las Organizaciones Culturales de la comunidad durante todo el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Promover al 90% la participación de los padres de familia en las diversas actividades organizadas por el centro escolar en pro de la prevención de problemas sociales y la salud integral de sus hijos durante todo el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Mantener informados al 100% de los padres de familia de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio, durante y al final del ciclo escolar, así como lo que cada</p>

<p>hijos al inicio, durante y al final del ciclo escolar, así como lo que cada profesor pretenda lograr con los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>⇒ Organizar 2 talleres de escuela para padres durante el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Implementar 4 reuniones periódicas con la Asociación de Padres de Familia y la dirección para analizar y jerarquizar las necesidades del centro escolar en el transcurso del ciclo escolar.</p> <p>⇒ Elaborar un Programa de Escuela Segura tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia de ambos turnos al inicio del ciclo escolar.</p>	<p>escolar, así como lo que cada profesor pretenda lograr con los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>⇒ Organizar 4 talleres de escuela para padres durante el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Implementar 6 reuniones periódicas con la Asociación de Padres de Familia y la dirección para analizar y jerarquizar las necesidades del centro escolar en el transcurso del ciclo escolar.</p> <p>⇒ Elaborar un Programa de Escuela Segura tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia de ambos turnos al inicio del ciclo escolar.</p>	<p>profesor pretenda lograr con los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>⇒ Organizar 6 talleres de escuela para padres durante el ciclo escolar.</p> <p>⇒ Implementar 6 reuniones periódicas con la Asociación de Padres de Familia y la dirección para analizar y jerarquizar las necesidades del centro escolar en el transcurso del ciclo escolar.</p> <p>⇒ Elaborar un Programa de Escuela Segura tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia de ambos turnos al inicio del ciclo escolar.</p>
---	---	--

3.1.8 Programa Anual de Trabajo (PAT).

En el Programa Anual de Trabajo se pretende que todos los personajes que integran este plantel: directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo, alumnos y padres de familia tengan una amplia participación en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), perteneciente al Programa Escuelas de Calidad.

A continuación se presenta el Plan Anual de Trabajo en el ciclo escolar 2008-2009, exponiendo dicho plan dividido por dimensiones.

**PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO 2008-2009
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR**

OBJETIVO: Favorecer los procesos cognitivos de los alumnos a través del desarrollo de competencias, cubriendo contenidos programáticos correspondientes a la educación secundaria técnica, con un enfoque humanista que permita acceder al conocimiento desde una perspectiva crítica y transformadora para que los alumnos aprendan a HACER Y SER

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Actualizar al personal docente de acuerdo a su área en cursos, talleres, seminarios, conferencias etc.	Investigar y solicitar, sobre diferentes talleres, diplomados, cursos, seminarios conferencias y convocar al personal docente según sus necesidades de actualización.	Director, subdirector, coordinadores de actividades académicas y tecnológicas.	Cursos programados de la DGEST y PRONAP, entre otras	\$5,000.00	Octubre, diciembre, Febrero, Abril, Mayo, Junio
Abatir la reprobación en las asignaturas de mayor índice.	Considerar los resultados finales del ciclo escolar 2008-2009 y efectuar las visitas técnico pedagógicas de las asignaturas de mayor índice de reprobación (Matemáticas I, Matemáticas II, Lengua Extranjera II, Lengua Extranjera III, Español III)	Coordinadores, subdirector, servicios educativos complementarios, docentes.	Estadísticas finales, Guía de visitas internas Técnico Pedagógicas	SIN COSTO	Todo el ciclo escolar
Implementar círculos de estudio eficientes para apoyar a los alumnos con problemas de reprobación	Organizar y calendarizar círculos de estudio en contraturnos con los docentes que tenga horas de apoyo didáctico y Colegiales.	Subdirector, Coordinadores y Personal Docente	Biblioteca escolar y relación de alumnos reprobados	SIN COSTO	Segundo semestre del ciclo escolar.

Lograr que los docentes planifiquen sus clases en tiempo y forma y de acuerdo a los nuevos enfoques curriculares.	Desarrollar un cronograma de entrega de planeación anual y de clase para su correcta revisión.	Subdirectores, jefe de enseñanza, coordinadores.	Planes y programas de estudio, guía de seguimiento.	SIN COSTO	Todo el ciclo escolar
Implementar que los docentes utilicen, el uso de materiales de la ludoteca del plantel.	Los docentes implementan en su planeación por lo menos 3 veces el uso de la ludoteca del plantel.	Coordinadores, docentes y bibliotecario	Ludoteca	\$10,000.00	Todo el ciclo escolar
Dotar de materiales herramientas y equipos a los docentes de las asignaturas académicas y técnicas.	Los docentes entregarán una lista de necesidades, sus faltantes para que se coticen y adquieran según el grado de necesidad.	Director, asociación de padres y coordinadores	Presupuesto, lista de necesidades	\$60,000.00	Durante el ciclo escolar.
Retroalimentar a los docentes con base a las visitas técnico pedagógicas del coordinador correspondiente.	Calendarizar por los menos una visita por bimestre a los docentes de las diferentes asignaturas.	Coordinadores, jefes de enseñanza.	Guía de seguimiento de visitas.	SIN COSTO	Durante el ciclo escolar.
Implementar la evolución por desempeño, considerándola con el proceso mediante el cual se hace un balance objetivo, valido, confiable,	Dar seguimiento a la evaluación como la solicitan los enfoques de los programas de estudios en donde sean evidentes los logros de los alumnos tanto en forma individual	Coordinadores de asignaturas académicas y tecnológicas.	Acuerdo N.	SIN COSTO	Todo el ciclo escolar

<p>integral, significativo, transparente y que rinde cuentas del proceso y del logro obtenido por los alumnos, que hace énfasis en la oportunidad de aprendizaje y que toma en cuenta como base el nivel de desempeño logrado y establece los retos y obstáculos que se encuentran, con la intención de tomar decisiones y diseñar estrategias para que tanto el alumno como el docente mejoren de manera continua.</p>	<p>como grupal.</p>				
---	---------------------	--	--	--	--

**PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO 2008-2009
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA**

OBJETIVO: Integrar una cultura organizacional que permita el desarrollo y permanencia de la confianza, autodisciplina y competitividad, adquiriendo un compromiso de pertenencia y lealtad con la escuela Secundaria Técnica 93 "Rosario Castellanos", para satisfacer las expectativas de sus integrantes en un clima de respeto, hacia la mejora continua.					
META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Organizar; todos los programas requeridos por la DGEST.	Elaborar un cronograma y asignar responsables para la entrega oportuna de los reportes de los diversos programas de la DGEST.	Director, subdirector, coordinadores	Cursos disponibles de la DGEST PRONAP y otras instituciones.	SIN COSTO	Agosto, Octubre Diciembre, Febrero, Mayo Junio
Supervisar que el personal se encuentre debidamente ubicado conforme a su preparación al inicio del ciclo escolar.	Analizar la preparación y experiencia del personal.	coordinadores, subdirector prefectura docentes y	Periódico mural y carteles de valores en los salones	\$1,000.00	Todo el ciclo escolar
Elaborar los horarios del personal docente cumpliendo sus necesidades personales.	Elaborar un plan de actividades anuales con las academias	coordinadores, subdirector docentes, padres de familia.	Teléfono Papelería	SIN COSTO	el segundo semestre del ciclo escolar
Elaborar un plan de actividades con las academias	Calendarizar las reuniones para el trabajo colaborativo previendo la asistencia de la mayoría del colegiado.	Coordinadores y docentes	Libros de texto y laboratorio de cómputo	SIN COSTO	En agosto
Promover la participación de los docentes en las reuniones para el trabajo colaborativo	Diseñar instrumentos de diagnóstico por grado.	Director, subdirector, coordinadores	Biblioteca, cañón y computadora	\$20,000.00	Octubre, enero, marzo, mayo y junio

Diseñar instrumentos de diagnóstico por grado.	Diseñar instrumentos de diagnóstico por grado.	Coordinador de actividades académicas y Docentes	Computadora	SIN COSTO	agosto
Elaborar un plan de mantenimiento mensual	Elaborar un plan de mantenimiento mensual	Coordinador de actividades tecnológicas	Computadora	SIN COSTO	Todo el ciclo escolar
Elaborar cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por Bimestre (docentes).	Elaborar cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por Bimestre (docentes).	Coordinador de actividades académicas y Docentes	Computadora	SIN COSTO	agosto

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO 2008-2009
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO: Gestionar oportunamente ante las instancias correspondientes las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que conlleven a la eficiencia y efectividad de los procesos del centro escolar.					
META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Planear reuniones de trabajo colaborativo con mandos medios.	Organizar 6 reuniones de trabajo colaborativo con mandos medios	Director, subdirector, coordinadores	Cursos disponibles de la DGEST PRONAP y otras instituciones.	SIN COSTO	Agosto, Octubre Diciembre, Febrero, Mayo Junio
Disminuir al 75% el ausentismo del personal	Aplicar la norma al personal por faltas y retardos.	coordinadores, subdirector prefectura y docentes	Periódico mural y carteles de valores en los salones	\$1,000.00	Todo el ciclo escolar
Fortalecer los canales de comunicación y dar un seguimiento adecuado mediante la supervisión a los diversos procesos	Utilizar memorándum y circulares con todo el personal	coordinadores, subdirector docentes, padres de familia.	Teléfono papelería	SIN COSTO	El segundo semestre del ciclo escolar
Solicitar un reporte de necesidades a cada área por semestre.	Solicitar un reporte de necesidades a cada área por semestre.	coordinadores, subdirector docentes, padres de familia.	Computadora	SIN COSTO	Agosto y enero
Elaborar un plan anual al inicio del ciclo escolar, para	Elaborar un plan anual al inicio del ciclo escolar, para el buen manejo	Director y Subdirector	Computadora	SIN COSTO	Agosto

el buen manejo de recursos; materiales, financieros y humanos.	de recursos; materiales, financieros y humanos.				
--	---	--	--	--	--

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO 2008-2009
DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA

OBJETIVO: Desarrollar la apreciación y comunicación creativa de sentimientos e ideas sobre el entorno. Promover la identidad cultural, estimulando la sensibilidad y el goce de diversas manifestaciones humanas proyectadas en la cultura.					
META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Programar reuniones con padres de familia.	Organizar reuniones con padres de familia, para la entrega de boletas de calificaciones	Director, subdirector, coordinadores.	Cursos disponibles de la DGEST PRONAP y otras instituciones.	SIN COSTO	Agosto, Octubre Diciembre, Febrero, Mayo Junio
Colaborar al 100% con las Organizaciones Culturales de la comunidad.	Asistir a las reuniones convocadas.	Coordinadores, subdirector docentes.	Periódico mural y carteles de valores en los salones	\$1,000.00	Todo el ciclo escolar
Mantener informados a los padres de familia de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio, durante y al final del ciclo escolar.	Organizar reuniones con padres de familia, para la entrega de boletas de calificaciones	Coordinadores, subdirector docentes, padres de familia.	Teléfono papelería	SIN COSTO	el segundo semestre del ciclo escolar
Organizar 2 talleres de escuela para padres Programa de prevención a la violencia (Eduquemos para la Paz).	Organizar 2 talleres de escuela para padres por turno. Convocar a padres de familia que sus hijos presenten problemas de violencia.	Servicios Educativos Complementarios.	Computadores manuales de diversos talleres	SIN COSTO	septiembre y enero

Implementar reuniones periódicas con la Asociación de Padres de Familia y la dirección.	Planear dos reuniones con la Asociación de Padres de Familia y la dirección para analizar y jerarquizar las necesidades del centro escolar	Director subdirector	Cañón y computadora	SIN COSTO	agosto, enero, abril
Elaborar el Programa de Escuela Segura	Convocar a los padres de familia para integrar y elaborar el Programa de Escuela Segura.	Director subdirector SEC y	computadora	SIN COSTO	Agosto

3.1.9 Informe Financiero.

Para poder llevar acabo los objetivos del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), son indispensables los recursos financieros del Programa Escuelas de Calidad (PEC), sumada a las donaciones de los padres de familia.

SOLICITUD DE APOYO FINANCIERO PAT

FORMATO B

N	ACTIVIDADES	COMPONENTES FINANCIABLES		COSTO POR ACCIÓN	FINANCIAMIENTO
		MAT. DIDÁCTICOS	CONSTRUCCIÓN		
1	Acondicionamiento para baños en edificio de oficina		Acondicionamiento para baños en edificio de oficina	\$10,000	Programa Escuelas de Calidad (PEC)
1	Barandal		Acondicionamiento de barandales en pasillos y corredores	\$10,000	P.E.C.
1	Rampa		Acondicionamiento para rampa de acceso a la escuela	\$10,000	P.E.C.
1	Acondicionar oficina para control de asistencia		Acondicionar oficina para control de asistencia	\$20,000	P.E.C.
1	Acondicionar consultorio médico-odontológico		Acondicionar consultorio médico-odontológico	\$20,000	P.E.C.
	Compra de libros para la biblioteca técnica para docentes	Libros para fortalecer las competencias		\$10,000	

		docentes			
1	Acondicionamiento de sala de artes		Acondicionamiento de sala de artes (piso de madera, luces, cortinas, espejos, etc.)	\$20,000	Programa Escuela de Calidad.
1	Cañón(proyector)	Cañón para fortalecer competencias docentes		\$10,000	Donación de Asociación de Padres de Familia.
1	Lap top	Lap top		\$10,000	Donación A.P.F.
1	Taller de preparación y conservación de alimentos	Utensilios de cocina		\$5,000	Donación A.P.F.
1	Programa escuela segura		Acondicionamiento de protección en ventanas	\$5,000	Donación A.P.F.
1	Programa de escuela segura		Cambio de cancelería de aluminio	\$20,000	Donación A.P.F.

COMPONENTES FINANCIABLES	COSTO	% DEL COSTO TOTAL
El 30 % P/fortalecer las competencias docentes, directivas y de padres de familia, así como la adquisición de equipo técnico, libros, útiles, materiales escolares y didácticos y otros componentes que enriquezcan el proceso de aprendizaje de los alumnos	\$45,000.00	30%
El resto se asignará para la rehabilitación, acondicionamiento, mantenimiento, construcción y ampliación de espacios educativos, así como la adquisición de mobiliario	\$105,000.00	70%
TOTAL	150,000.00	100%

FORMATO C Resumen de apoyos solicitados Plan Anual de Trabajo (PAT).

FINANCIAMIENTO SOLICITADO AL FEEC.	\$100,000.00	75%
APORTACION DE LA ESCUELA (CMPS, CEPS, PRIVADO O SOCIAL)	\$50,000	25%

3.1.10 Informe Técnico Pedagógico

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA-CURRICULAR					
OBJETIVO1 (2,3...) Favorecer los procesos cognitivos de los alumnos a través del desarrollo de competencias, cubriendo contenidos programáticos correspondientes a la Educación Secundaria Técnica, con un enfoque humanista que permita acceder al conocimiento desde una perspectiva crítica y transformadora para que los alumnos aprendan a HACER y SER.					
METAS PLANEADAS	INDICADOR	METAS ALCANZADAS		CONDICIONES QUE DIFICULTARON O FACILITARON ALCANZAR LAS METAS PLANEADAS	¿EL LOGRO DE LAS METAS PERMITIÓ EL AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS? SI/NO, ¿POR QUÉ?
		ALCANZADAS	POR ALCANZAR		
Actualizar al 60%del personal docente (19 docentes) de acuerdo a su área en cursos, talleres, seminarios, conferencias, etc.	Actualización continua del docente $\frac{17 \times 100}{19}$	90%	10%	Se logró implementar conferencias y/o Talleres en las reuniones de Consejo Consultivo Escolar, de acuerdo al Programa Escuelas de Calidad.	Sí, porque el docente cuenta con más Herramientas Pedagógicas, para lograr el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
Promover entre los docentes al 100%, un ambiente de respeto al interior del plantel y al interior de los salones de clase.	Valor-tolerancia $\frac{31 \times 100}{33}$	94%	6%	No todos los alumnos cuentan con suficientes valores morales para tal efecto	Sí, dado que el ambiente favorece la participación de los alumnos.
Abatir 5% la reprobación en coordinadores, subdirector, docentes, padres de familia y SEC las asignaturas de matemáticas y ciencias.	Retroalimentación bimestral en matemáticas y ciencias $\frac{0 \times 100}{5}$	0%	100%	Constante superación y comunicación con los docentes de las asignaturas.	Sí, se refleja en las calificaciones aunque no tanto en matemáticas.
Implementar 5 círculos de estudio eficientes para apoyar a los alumnos con problemas de reprobación.	Asesoría en contra turno $\frac{0 \times 100}{5}$	0%	100%	No todos los alumnos acuden a la asesoría.	Sí, los alumnos que recibieron asesoría se fueron regularizando.

Lograr que el 90% de los docentes planifiquen sus clases en tiempo y forma de acuerdo a los nuevos enfoques curriculares.	Calendario de entrega de planeación	80%	20%	Dificultaron que no todos los docentes saben planear por competencias.	Sí, ya que el número de docentes que no han aprendido es mínimo.
Implementar que el 100% de los docentes utilicen los materiales de la ludoteca del plantel.	Uso de ludoteca $\frac{10 \times 100}{33}$	30%	70%	No lo implementaron en su planeación	No, porque no todo el personal docente utiliza la ludoteca.
Dotar en un 50% a las asignaturas académicas y tecnológicas de materiales, herramientas y equipos requeridos en el aula.	Adquisición de materiales y equipo $\frac{20 \times 100}{50}$	40%	60%	No todas las aulas cuentan con instalación eléctrica de buena calidad	No, no se cuentan con suficientes materiales para todas las aulas.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO1 (2,3...) Gestionar oportunamente ante las instancias correspondientes las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que conlleven a la eficiencia y efectividad de los procesos del centro escolar.

METAS PLANEADAS	INDICADOR	METAS ALCANZADAS		CONDICIONES QUE DIFICULTARON O FACILITARON ALCANZAR LAS METAS PLANEADAS	¿EL LOGRO DE LAS METAS PERMITIÓ EL AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS? SI/NO, POR QUÉ?
		ALCANZADAS	POR ALCANZAR		
Planear 5 reuniones de trabajo colaborativo con mandos medios.	Numero de reuniones con mandos medios $\frac{5 \times 100}{5}$	100%	0%	Coincidir en los tiempos disponibles	Sí, porque permitió planear mejor las actividades y solucionar los imprevistos.
Disminuir al 75% el ausentismo del personal.	Disminuir el ausentismo del personal $\frac{66 \times 100}{75}$	88%	12%	Los imprevistos personales que no permitieron programar las ausencias	Sí, porque al disminuir el ausentismo, la disciplina general mejora notablemente.
Fortalecer al 100% los canales de comunicación y dar un seguimiento adecuado mediante la supervisión a los diversos procesos.	Los mandos medios crearan estrategias de comunicación y supervisaran las actividades del personal $\frac{100 \times 100}{100}$	100%	0%	Se estableció el uso de circulares y memorándum, así como un pizarrón de avisos en la sala de maestros y dirección.	Sí, porque al crear canales de comunicación oportunos, se fortalece la eficiencia.
Solicitar un reporte de necesidades a cada área por semestre.	Reportes de necesidades por áreas	80%	20%	Los formatos entregados a cada área para su reporte de necesidad.	Sí, porque al proveer a cada área de los recursos materiales pertinentes se promueve un ambiente laboral sano.
Elaborar un plan anual al inicio del ciclo escolar, para el buen manejo de recursos; materiales, financieros y humanos.	Plan anual por cada coordinación $\frac{1 \times 100}{1}$	100%	0%	La entrega oportuna de planeaciones por cada coordinación y la comunicación permanente entre las mismas.	Sí, porque permitió la toma de decisiones oportuna y prever imprevistos.

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

OBJETIVO1 (2,3...) Integrar una cultura organizacional que permita el desarrollo y permanencia de la confianza, autodisciplina y competitividad, adquiriendo un compromiso de pertenencia y lealtad con la escuela Secundaria Técnica 93 “Rosario Castellanos”, para satisfacer las expectativas de sus integrantes en un clima de respeto, hacia la mejora continua.

METAS PLANEADAS	INDICADOR	METAS ALCANZADAS		CONDICIONES QUE DIFICULTARON O FACILITARON ALCANZAR LAS METAS PLANEADAS	¿EL LOGRO DE LAS METAS PERMITIÓ EL AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS? SI/NO, POR QUÉ?
		ALCANZADAS	POR ALCANZAR		
Organizar los 25 programas requeridos por la DGEST.	Elaboración de los programas y entrega oportuna <u>25x100</u> 25	100%	0%	La previa asignación de comisiones.	Se permitió el avance, ya que se cumplió en tiempo y forma con los diversos programas de la DGEST.
Supervisar que el 100% del personal se encuentre debidamente ubicado conforme a su preparación al inicio del ciclo escolar.	Los docentes impartan la asignatura de acuerdo a su preparación académica <u>85x100</u> 33	100%	0%	Los docentes contestaron un cuestionario de necesidades previo a la asignación de asignaturas.	Sí, porque se promovió la confianza y un clima de respeto.
Elaborar los horarios del personal docente, cumpliendo sus necesidades personales.	Cubrir las necesidades de horario de la escuela <u>28x100</u> 33	85%	15%	Los docentes respondieron un cuestionario de necesidades previo a la organización de horarios	Si, porque se fortaleció la pertenencia y la confianza y un clima de respeto.
Elaborar un plan de actividades de los docentes en las reuniones para el trabajo colaborativo.	Programas para todas las reuniones de las juntas Técnico-Pedagógicas. <u>1x100</u> 1	100%	0%	Ninguna	Si, porque se promovió el trabajo colaborativo y la competitividad.

Diseñar instrumentos de diagnóstico por grado.	Los profesores elaboraron instrumentos de evaluación por asignatura <u>31x100</u> 33	94%	6%	Coincidencia de disposición de tiempo por parte de los profesores.	Se promovió la autodisciplina y la colaboración.
Elaborar un plan de mantenimiento mensual.	Plan de mantenimiento mensual <u>1x100</u> 1	100%	0%	Trabajo o comisiones imprevistas	Se fortaleció la responsabilidad.
Elaborar cronogramas para la entrega de Planeación y Evaluación por Bimestre (docentes).	Los coordinadores elaboraron cronogramas para la entrega de planeaciones y evaluaciones <u>1x100</u> 1	100%	0%	Ninguna	

DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

OBJETIVO1 (2,3...) Desarrollar la apreciación y comunicación creativa de sentimientos e ideas sobre el entorno. Promover la identidad cultural, estimulando la sensibilidad y el goce de diversas manifestaciones humanas proyectadas en la cultura.

METAS PLANEADAS	INDICADOR	METAS ALCANZADAS		CONDICIONES QUE DIFICULTARON O FACILITARON ALCANZAR LAS METAS PLANEADAS	¿EL LOGRO DE LAS METAS PERMITIÓ EL AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS? SI/NO, POR QUÉ?
		ALCANZADAS	POR ALCANZAR		
Programar 5 reuniones con padres de familia.	Se reunió a los padres de familia para integrar diversas comisiones $\frac{5 \times 100}{100}$	100%	0%	La disponibilidad de tiempo por parte de algunos padres impiden la asistencia del 100%	Sí, porque se promovió la participación activa de los padres.
Colaborar al 100% con las 6 Organizaciones Culturales de la comunidad.	La escuela colabora con la Delegación Política y otras organizaciones culturales. $\frac{6 \times 100}{6}$	100%	0%	La invitación oportuna de las organizaciones culturales.	Sí, porque se promovió la identidad cultural.
Mantener informados a los padres de familia, en 4 reuniones, de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio, durante y al final del ciclo escolar.	Reuniones bimestrales con padres de familia $\frac{4 \times 100}{4}$	100%	0%	La entrega oportuna de evaluaciones por parte de los profesores y la elaboración oportuna de boletas de control escolar, facilito alcanzar la meta.	Sí, porque se mantuvo una comunicación efectiva con los padres de familia.
Organizar dos talleres de escuela para padres.	Taller de Escuela para Padres $\frac{2 \times 100}{2}$	100%	0%	El no coincidir con horarios disponibles por parte del facilitador y los padres.	Sí, se desarrolló la apreciación y comunicación creativa del conocimiento de sí mismos, en beneficio de sus hijos.

Implementar 5 reuniones periódicas con la Asociación de Padres de Familia y la dirección.	Reuniones con la Asociación de Padres de Familia y la Dirección $\frac{5 \times 100}{5}$	100%	0%	La disponibilidad y actitud positiva por parte de los integrantes de la asociación de padres.	Sí, se fortaleció la pertenencia al centro escolar.
Elaborar el Programa de Escuela Segura.	Programa Escuela Segura $\frac{1 \times 100}{1}$	100%	0%	La participación y disposición por parte de los integrantes de la comunidad escolar.	Sí, porque se fortaleció el trabajo colaborativo.

II. INDICADORES DE LOGRO EDUCATIVO

A) REPROBACIÓN

Ciclo escolar	PORCENTAJE DE REPROBACIÓN EN ESPAÑOL			
	Para la escuela	Para cada grado		
		Primero ¹⁹	Segundo	Tercero
2006-2007		15.71	16.59	20.04
2007-2008		10.2	11.03	2.2
2008-2009		11.7	18.96	14.53

Ciclo escolar	PORCENTAJE DE REPROBACIÓN EN MATEMÁTICAS			
	Para la escuela	Para cada grado		
		Primero ²⁰	Segundo	Tercero
2006-2007		35.15	25.23	18.47
2007-2008		26.98	17.36	8.2
2008-2009		29.61	27.85	14.42

¹⁹ En este primer grado, dado que no se puede hablar de reprobación del grado, lo que habría que reportar son las calificaciones que son reprobatorias aunque no impliquen que se reprueba el grado.

²⁰ Idem

3 Idem

Ciclo escolar	PROMEDIO DE REPROBACIÓN EN OTRA MATERIA DE INTERÉS PARA LA ESCUELA (Especificar cuál es)			
	Para la escuela	Para cada grado		
		Primero ²¹ (ciencias)	Segundo (física)	Tercero (química)
2006-2007		6.66	21.7	13.28
2007-2008		3.3	11.77	6.55
2008-2009		6.48	15.96	10.92

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE REPROBACIÓN

En español de 1º: dio una mejoría del 15.7% en 2007, se obtuvo 11.7% en 2009; en 2º grado: aumento la reprobación de 16.5% en 2007, se llegó al 18.9% en el 2009; en 3º grado: bajó el porcentaje de 20.0%, bajó al 14.5% en el 2009.

Matemáticas: en el 1º grado bajo el porcentaje de reprobación de 35.1 en 2007, al 29.6 en el 2009; en 2º grado aumento el porcentaje de 25.2% en 2007, paso a 27.8 en el 2009; en 3º grado bajo de 18.4% en 2007, bajo al 14.4% en el 2009.

En ciencias: bajo sensiblemente el porcentaje de reprobación en 1º grado de 6.6% en 2007, bajo al 6.4% en 2009; en 2º grado de 21.7% en 2007, bajo al 15.9% en 2009 y en 3º grado bajo del 13.2% en 2007, bajo al 10.9% en 2009.

B) APROVECHAMIENTO ESCOLAR

Ciclo escolar	PROMEDIO DE CALIFICACIONES FINALES EN ESPAÑOL			
	Para la escuela	Para cada grado		
		Primero	Segundo	Tercero
2006-2007		7.2	7.2	7.2
2007-2008		7.15	7.15	7.55
2008-2009		7.2	7	7.15

Ciclo escolar	PROMEDIO DE CALIFICACIONES FINALES EN MATEMÁTICAS			
	Para la escuela	Para cada grado		
		Primero	Segundo	Tercero
2006-2007		6.5	6.8	6.8
2007-2008		6.5	6.9	6.95
2008-2009		6.45	6.55	6.75

Ciclo escolar	PROMEDIO DE CALIFICACIONES FINALES EN OTRA MATERIA DE INTERÉS PARA LA ESCUELA (Especificar cuál es)			
	Para la escuela	Para cada grado		
		Primero	Segundo (física)	Tercero (química)
2006-2007		7.3	7	7.25
2007-2008		7.4	7.25	7.5
2008-2009		7.3	7.15	7.45
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE APROVECHAMIENTO ESCOLAR				
<p>El aprovechamiento en español de 1º grado se incrementó en 7.2 desde 2007 al 2009, 2º grado bajo el aprovechamiento sensiblemente de 7.2, bajo al 7.0 en ese mismo periodo, 3º grado también bajo sensiblemente de 7.2 a 7.1 en ese periodo.</p> <p>Matemáticas en 1º grado bajo sensiblemente de 6.5 a 6.4 desde 2007 al 2009; 2º grado bajo de 6.8 a 6.5 en ese periodo; 3º grado bajo sensiblemente de 6.8 a 6.7 en el mínimo periodo.</p> <p>n ciencias el aprovechamiento de 1º grado desde 2007 al 2009 en 7.3; en 2º grado aumento 7.0 a 7.1 en el mismo periodo; en 3º grado alumno de 7.2 a 7.4 desde 2007 al 2009.</p>				

c) RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN NACIONAL DE LOGRO ACADÉMICO EN CENTRO ESCOLARES (ENLACE)

PUNTAJE PROMEDIO DE LA ESCUELA POR CICLO ESCOLAR PARA CADA ÁREA EVALUADA						
CICLO ESCOLAR / ÁREA	2006		2007		2008	
	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS
	568	537	573	572	564	563

PUNTAJE PROMEDIO DE LOS ALUMNOS POR GRADO PARA CADA ÁREA EVALUADA						
CICLO ESCOLAR Y ÁREA / GRADO	2006		2007		2008	
	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS
PRIMER GRADO						
SEGUNDO GRADO						
TERCER GRADO	518	494.5	507.5	515.5	519	521

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ALUMNOS DE ACUERDO CON EL NIVEL DE LOGRO ALCANZADO EN CADA ÁREA EVALUADA								
PORCENTAJE DE ALUMNOS EN CADA NIVEL DE LOGRO/ CICLO ESCOLAR	INSUFICIENTE		ELEMENTAL		BUENO		EXCELENTE	
	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS
2006	32.5	64.6	33.6	31.45	16.75	7.4	0.6	0.3
2007	39.95	51.65	38.9	44.85	16.95	3.2	0	0.3
2008	27.75	53.2	56.2	37.7	15.45	8.5	.6	0.3
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENLACE								
<p>EN ESPAÑOL: EN EL NIVEL DE INSUFICIENTE; HUBO UN AVANCE POSITIVO YA QUE DE 51.1 % EN 2006 SE PASÓ AL 43.3 % EN EL 2008</p> <p>ELEMENTAL TAMBIÉN SE DIO UNA MEJORÍA DEL 43.3 % EN EL 2006 SE PASÓ AL 52.6 % EN EL 2008</p> <p>BUENO SE TUVO UN RETROCESO DEL 1.5 % YA QUE DEL 5.6 % EN EL 2006 SE PASÓ AL 4.1 % EN EL 2008</p> <p>EXCELENTE, NO HUBO AVANCE SEGUIMOS EN 0 %.</p> <p>EN MATEMÁTICAS: EN EL NIVEL DE INSUFICIENTE SE DIO UN AVANCE DEL 84.3 % EN EL 2006, SE PASÓ AL 67.0 % EN EL 2008</p> <p>ELEMENTAL HUBO UNA MEJORÍA DEL 14.6 % EN EL 2006 SE PASÓ AL 31.9 % EN EL 2008</p> <p>BUENO SE HA MANTENIDO EL 1.1 % DESDE EL 2006 AL 2008</p>								

EXCELENTE, NO SE HA REGISTRADO NINGÚN AVANCE SEGUIMOS 0.0 % DESDE EL 2006 AL 2008.

CIENCIAS: SOLO SE TIENE CONSTANCIA DEL 2008 Y LOS RESULTADOS SON; NIVEL INSUFICIENTE 24.5 %

ELEMENTAL 65.3 %

BUENO EL 10.2 %

EXCELENTE EL 0.0 %

LOS RESULTADOS EN CIENCIAS SON MÁS HALAGADORES QUE LOS DE MATEMÁTICAS Y ESPAÑOL EN EL 2008.

3.4 Impacto del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), como resultado del trabajo realizado durante el ciclo escolar 2008-2009

Antes, en la organización escolar se carecía de objetivos claros, de interés y de responsabilidad compartida, no existía armonía laboral y la falta de comunicación impedía una mejora continua.

Hoy día se integra una nueva gestión con una cultura organizacional que permite la integración de los diversos órganos escolares, favoreciendo la delegación de responsabilidades reflejado en un trabajo colectivo que ha permitido mayor productividad, ha generado mejores estrategias para alcanzar los objetivos comunes.

Además, lograr que los recursos materiales y humanos sean suficientes para cubrir sus necesidades del plantel aún es todo un reto. Por otra parte la participación de los padres de familia en la escuela representó también uno de los retos más grandes y prioritarios pues se ha establecido una constante comunicación con ellos, y les solicitamos su disposición y compromiso para continuar en el Programa Escuelas de Calidad entre otros.

Finalmente todo este proceso recae en el aula con docentes y alumnos, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, reto en el que poco a poco se ha ido avanzando, iniciándose con la sensibilización para el personal docente que ha adquirido compromisos con el cambio de su práctica cotidiana, alejándose de los métodos tradicionalistas para poder entrar en el uso de las nuevas herramientas pedagógicas, como el uso de los organizadores de información que pueden ser: mapas mentales, cuadros sinópticos, árboles de representación esquemática, etc., así como introducir el uso de las tics en el aula, el fomento a la lectura como columna vertebral que soporta todas las demás competencias.

Durante la aplicación del modelo del Plan Estratégico de Transformación Escolar en la Escuela Secundaria Técnica No. 93 “Rosario Castellanos” en el ciclo escolar 2008-2009, se despertó la inquietud e interés de todos los miembros escolares y de la comunidad para conseguir una escuela de calidad, transformando la gestión administrativa en un ambiente de responsabilidad compartida.

Esta administración se caracterizó por ser más productiva, ya que permitió iniciar e influir en las actividades de cada dimensión reflejándose en el desarrollo de formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático y racional.

A través de la participación de liderazgo compartido se logró facilitar, orientar y regular procesos complejos de delegación de responsabilidades, generando la capacidad del trabajo en equipo.

CONCLUSIÓN

Lo que hoy vivimos en la educación es producto de un devenir histórico que nos muestra que la evolución y las acciones del ser humano han sido marcadas por un tema complejo que enlaza ideas, símbolos, creaciones tecnológicas que confunden nuestro presente con un orden y desorden y en estas condiciones del mundo, la educación es un punto para comprender la construcción del conocimiento.

Y justamente cuando las interacciones sociales son crecientes y la complejidad e incertidumbre se muestran como factores recurrentes, comparto la idea de la planeación preactiva, teoría que no va a busca los cambios de todo un sistema, sino dentro del sistema mismo.

La sociedad ha cambiado de manera profunda y la escuela pública también; sin duda leer y escribir constituye la misión histórica de la escuela. En mi experiencia como padre de familia, la educación obligatoria se cursa a lo largo de once grados, y las expectativas de lo que la escuela debe lograr en este tiempo son mucho más que hace algunas décadas, hoy se busca que el alumno sea visto como un sujeto con habilidades, capacidades y destrezas, que les permitan asumir su propia vida de una mejor manera, con mayor posibilidades de éxito personal y colectivo.

Diversos organismos y foros internacionales han propuesto y recomendado acciones para ampliar la cobertura de los servicios educativos y mejorar su calidad, y es a través de ellos que ha ejercido influencia sobre los gobiernos, para implantar que se mejoren la calidad educativa por ser esta la palanca fundamental del cambio, del progreso económico y social es la divisa más sólida con que contamos para hacer frente al futuro y ser parte de un proceso de modernización social.

Las políticas educativas del Estado, también apoyaron a partir de una serie de estrategias orientadas a mejorar los indicadores de logro académico, sustentándolo en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Hoy la nueva escuela, forma parte de una visión transformadora del Sistema Educativo Nacional, para responder a la demanda social de mejorar la calidad educativa, sabemos que el sistema proporcionó un instrumento que hoy conocemos como el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que toma uno de los retos más importantes, que es la transformación de la escuela, y es en este proceso de cambio educativo que incorpora una categoría al lenguaje de la educación: la gestión escolar.

La gestión escolar como marco de referencia dominante, con principios de calidad, equidad, sustentabilidad y eficacia para la transformación según la PRONAE, debe ocurrir por lo menos en tres niveles: Microsistémico, Intermedio y Macrosistémico.

Entonces la escuela considerada espacio micro del sistema tiene como fin impulsar una gestión comprometida con las prácticas de organización de maestros y directivos a través de una responsabilidad compartida, ya que sus decisiones, construidas sobre saberes, certidumbres, prácticas docentes le imprimen a la escuela una dinámica particular.

En este devenir de propuestas de cambio educativo emerge la premisa de transformación de la gestión en y desde la escuela, y es a través del modelo el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que encontramos un proceso de cambio a corto y mediano plazo. El diseño de este modelo crea un ambiente de aprendizaje rompiendo los paradigmas del temor a equivocarse, de experimentar, de cometer errores dejando atrás la enorme, voluminosa y pesada carga, siempre incumplible, de normas, políticas, procedimientos y reglamentos.

Este plan no es una utopía al aspirar a formar una cultura de trabajo colaborativo, pues favoreció la participación de todos los actores, sintiendo la confianza para expresar sus ideas, organizada en grupos de trabajo, con el fin de llevar a cabo tareas a partir de las ideas de cada uno, visibles para todos, esto se muestra en la definición de la visión, objetivos y metas elaboradas por una participación igualitaria y abierta, sin importar la posición jerárquica o de estatus.

Durante este proceso tomar conciencia de que nuestra organización escolar exista y funciona en el contexto de un micro entorno, constituyó realizar una exploración o bien una autoevaluación que se muestran en los apartados de cada dimensión.

Además, el Plan Estratégico Escolar, al ser un modelo dinámico deberá retroalimentarse día con día con una adquisición de estrategias cada vez más sólidas en un compromiso de cambio hacia la calidad educativa, a la vez que fomenta el aprendizaje, pues no tendría ningún efecto si no se pone en práctica.

Con la finalidad de conocer más cerca los alcances y experiencias derivadas de la aplicación del modelo se muestran algunas fuentes estadísticas que nos permiten conocer los avances logrados.

Finalmente, concluyo con el testimonio de que en esta gestión escolar la implementación del modelo del Plan Estratégico de Transformación Escolar en el ciclo es una herramienta para el directivo y todo el personal escolar que busca un trabajo en equipo, prácticas flexibles acordes con la diversidad de los educandos, y una planificación con enfoque estratégico donde la participación social es la base fundamental para obtener una escuela de calidad y así los jóvenes desarrollen competencias para la vida.

ANEXOS

Estándares

Estándares tipo A. De impacto, referidos a la eficacia externa y logro educativo.

A 1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.

A 2. El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.

A 3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

A 4. Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y se aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

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

A 6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha ópticamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

A 7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

A 8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.

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 11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.

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

A 13. La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que, requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.

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

A 15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.

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 la cultura de la legalidad.

A 17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.

A 18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

A 19. Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.

A 20. La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.

A 21. La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.

A 22. La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.

A 23. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.

BIBLIOGRAFÍA

_____ ADMINISTRACION FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL (AFSEDF), (2006), *Bases para el Programa de apoyo a la implementación de la reforma de la educación secundaria en las Entidades Federativas*, SEP, México.

_____ ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL (AFSEDF), (2008), *Carpeta única de información*. Centro de Desarrollo Infantil, jardines de Niños, Escuelas de Educación Primaria, Secundaria o Especial y los Centros de Educación Extraescolar en el Distrito Federal, México, Ed. IEPSA.

AGUILAR, Luís (1993), *Gestión de Proyecto Educativo*, México. Ed. El Colegio de México.

ARGUDIN, Yolanda et. al. (1998), *Aprender a Pensar Leyendo bien*, México, Ed. Limusa.

ARIAS, G. Fernando (1999), *Administración de Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas,

ARIZMENDI, Roberto (1998), *Situación General de la Planeación y Administración de la Educación*, México, Ed. ANUIES.

ARNAUT, Alberto (Coord.), DIRECCION GENERAL DE MATERIALES Y MÉTODOS EDUCATIVOS (DGME), DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL, *La Federalización Educativa en México, 1989-1994*, México, Ed. SEP/COLMEX/CIDE, Biblioteca para Actualización del Maestro.

AVITIA, Hernández Antonio (2006), *VADEMECUM Secundaria Mexicana*, México, Ed. Porrúa.

BARBAS, Casillas Bonifacio, et. al. (2000), *La Federalización educativa: una valoración externa desde la experiencia de los Estados*, SEP, México, Ed. CONALITEG.

BASULTO, Hilda (1991), *Curso de redacción*, México, Ed. Trillas.

CHIAVENATO, Adalberto (1995), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed. Mc. Graw-Hill.

CLAUDE, S. Georg (1995), *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamérica,

_____COORDINACIÓN ESTATAL DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL (AFSEDF), (2008-2009), *Capacitación del Modelo de Gestión Estratégica*, México.

CRUZ, José (1998), *Como romper paradigmas y provocar el cambio*, México, Colección Siglo XXI.

DAVID, Fred (2008), *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Ed. PEARSON Educación,

_____DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA (DGDGIE), DE LA SUBSECRETARÍA DE LA EDUCACION BÁSICA (SEB), POR LA COORDINACIÓN ACADEMICA DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (PEC), SEP, (2006), *Plan Estratégico de Transformación Escolar*, México, Ed. CONALITEG.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA (DGEST), DE LA SUBDIRECCIÓN DE SUPERACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PERSONAL, SEP, *El personal directivo y la gestión escolar*, México.

_____ DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN CONTINUA DE MAESTROS EN SERVICIO, DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA (DGFCMB), SEP, (2008-2009), *Prioridades y Retos de la Educación Básica*, México, Ed. Mexicana, S.A. de C.V.

DOMINGUEZ, Fernández Guillermo et. al. (1996), *Manual de Organización de Instituciones Educativas*, España, Ed. Escuela Española,

FERNÁNDEZ, A. José Antonio (1991), *El Proceso Administrativo*, México, Ed. Diana.

FERNÁNDEZ, Alatorre Ana Corina y Rodríguez Mckeon Lucía, (Coord.), DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CIVICA DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL (IEDF), *Jóvenes y Ciudadanía: disposiciones para la democracia*, (2006), México, Ed. Frega S. A. de C. V.

GAIRÍN, Joaquín, et. al. (1992), *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*, Madrid, España.

GUIOMAR, Namo de Mello, (Coord.), DIRECCION GENERAL DE MATERIALES Y MÉTODOS EDUCATIVOS (DGME), DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA (SEB), *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, (1998), México, Ed. SEP/ UNESCO/ OREALC, Biblioteca para la Actualización del Maestro .

GUTIÉRREZ, C. Leticia, (Coord.), DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN CONTÍNUA DE MAESTROS EN SERVICIO (DGFCMS), DE LA SUBSECRETARÍA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (SEB), SEP, (2009), *Competencias para el México que queremos: evaluación PISA*, México, Ed. CONALITEG.

HEINZ, Dieterich (1997), *Nueva Guía para la Investigación Científica*, México, Ed. Ariel.

HERNÁNDEZ, Baltazar Ma. Eugenia, “Planeación y gestión educativa: la escuela como espacio de innovación”, en Millán Benítez et Al. (2006), *Ventas abiertas: Presentes y por-venires de la Planeación Educativa*, México, Ed. AMAPSI.

HUESCA, Marrón Jéssica, (Coord.), (2003), SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN, DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN (DGE), SEP, *¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*, México.

JUSTA, Ezpeleta, “Federalización y reforma educativa”, en María del Carmen Pardo, (Coord.), (1998), *Federalización e innovación educativa*, México, El Colegio de México.

MALDONADO, A. Francisco (2005), *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976, México, Ed. PAC.

MARTÍNEZ, Chávez Víctor Manuel (1998), *Diagnóstico administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería*, México, Ed. Trillas.

MERTENS, Leonard (1990), *Crisis económica y revolución tecnológica*, Venezuela, Nueva Sociedad.

MORRISEY, George, et. al. (1996), *Planeación a Largo Plazo*, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

MUNICH, G. Lourdes (1997), *Fundamentos de la Administración*, México, Ed. Trillas.

OSORIO, D. Soledad et. al. DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO CURRICULAR (DGDC), Y LA DIRECCION GENERAL DE FORMACIÓN CONTINUA DE MAESTROS EN SERVICIO (DGFCMS), DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA (SEB), (2006), *La formación de los adolescentes, una tarea compartida en la escuela secundaria*, México, Ed. CONALITEG.

OWENS, Robert (1992), *La escuela como organización, y el cambio educativo*, Madrid, Ed. Elfo.

PALLADINO, Enrique (1999), *Como diseñar y elaborar Proyectos, Elaboración-Planificación-Evaluación*, Argentina, Buenos Aires, Espacio Editorial.

PASCUALI, Roberto (1997), *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*, Madrid España, Ed. Narcea.

PODER EJECUTIVO FEDERAL (PEF), (1989), *Acuerdo Nacional Para la Modernización de la Educación Básica*, Diario Oficial de la Federación del 29 de enero de 1990, México.

PODER EJECUTIVO FEDERAL (PEF), (2007), *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, Diario Oficial de la Federación del 31 de mayo de 2007, México.

SCHMELKES, Silvia, et. al. (Coord.), DIRECCIÓN GENERAL DE MATERIALES EDUCATIVOS (DGME), DE LA SUBSECRETARÍA BÁSICA (SEB), SEP, (2004), *La formación de valores en la Educación básica*, México, Ed. SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP), (1993), *Ley General de Educación*, *Diario Oficial de la Federación del 13 de julio de 1993*, México.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP), (2001), “Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa de Escuelas de Calidad”, en *Diario Oficial de la Federación*, 3 de abril de 2001, México.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP), 2001, Programa Nacional de Educación 2001-2006, México.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2006), *Ley Federal del Trabajo*, *Diario Oficial de la Federación del 01 de abril de 1970*, México.

_____ SUBDIRECCIÓN DE SUPERACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PERSONAL, DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA (DGEST), DE LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL (AFSEDF), Taller *Competencias Directivas para la Gestión Escolar*, (2008), México.

TOMAS, Miklos et. al. (1993), *Planeación Interactiva*, Nueva Estrategia para el logro Empresarial, México, Ed. LIMUSA.

ULLOA, Herrero Manuel I. y Ulloa, Pizarro Manuel Francisco, (Coord.) SECRETARIA DE EDUCACION DEL DISTRITO FEDERAL (SE), (2004), *La Educación Preescolar en el Distrito Federal*, México, SEP, (ensayo).

Otras referencias

AXEL, Van Trotsenburg, (2008), "Experiencia para el desarrollo educativo", *AZ Revista de Educación y Cultura*, febrero 2008, México.

ARNAUT, Alberto, (2005), "La Gestión del Sistema Educativo Federalizado (1992-2005)", *Educare Nueva Época*, Año1, No. 2, Agosto, México.

CASTELLANO, Ernesto. (2006), "Gestión escolar y mejora continua", *Educare Nueva Época*, Año 2, Núm. 4, abril, México.

LORENZO, Gómez-Morín Fuentes, (2005), "Criterios de desempeño para la escuela pública mexicana", *Educare Nueva Época*, Año 1, Núm. 1, invierno-primavera, México.

RENDÓN, Sosa, Javier de Jesús, et. al., (2009), "El Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Fundamentos para una representación de la realidad escolar" *Educare Nueva Época*, Año 3, Núm. 5, mayo, México.

VILLA, Benítez, María Angélica, (2005), "Gestión estratégica y estándares. Aportes del PEC". *Educare Nueva Época*, Año 1, núm. 1, invierno-primavera, México.

Sitios web

<http://archivos.diputados.gob.mx>

<http://básica.sep.gob.mx/dgdgie/index.asp>.

<http://pronap.ilce.edu.mx>

<http://sexto.Informe.fox.presidencia.gob.mx//>

<http://www.df.gob.mx/leyes/normatividad.htm>

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/mayorga.html>

<http://www.reformassecundaria.sep.gob.mx>

<http://www.rieoci.org/rie27a02.htm>

<http://www.sep.gob.mx/wb2>

<http://www.sepdf.gob.mx>

www.bancomundial.org.mx

www.iedf.org.mx

www.pearsoneducacion.net/david