



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099, D.F. PONIENTE



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**T E S I S**

DIAGNÓSTICO SOBRE LA PERCEPCIÓN QUE SE TIENE  
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN  
ESCOLAR EN LA ESCUELA SECUNDARIA PARA  
TRABAJADORES, 1° DE MAYO LOCALIZADA EN LA  
COLONIA NARVARTE DEL DISTRITO FEDERAL

PRESENTAN

María Angélica Cortés Carballo

Gerardo Grimaldo Calderón

México, D.F.

Octubre de 2011



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099, D.F. PONIENTE



DIAGNÓSTICO SOBRE LA PERCEPCIÓN QUE SE TIENE  
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN  
ESCOLAR EN LA ESCUELA SECUNDARIA PARA  
TRABAJADORES, 1° DE MAYO LOCALIZADA EN LA  
COLONIA NARVARTE DEL DISTRITO FEDERAL

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTAN

María Angélica Cortés Carballo

Gerardo Grimaldo Calderón

México, D.F.

Octubre de 2011

## DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

México, D. F., 7 de octubre de 2011

**C. MARÍA ANGÉLICA CORTÉS CARBALLO  
PRESENTE**

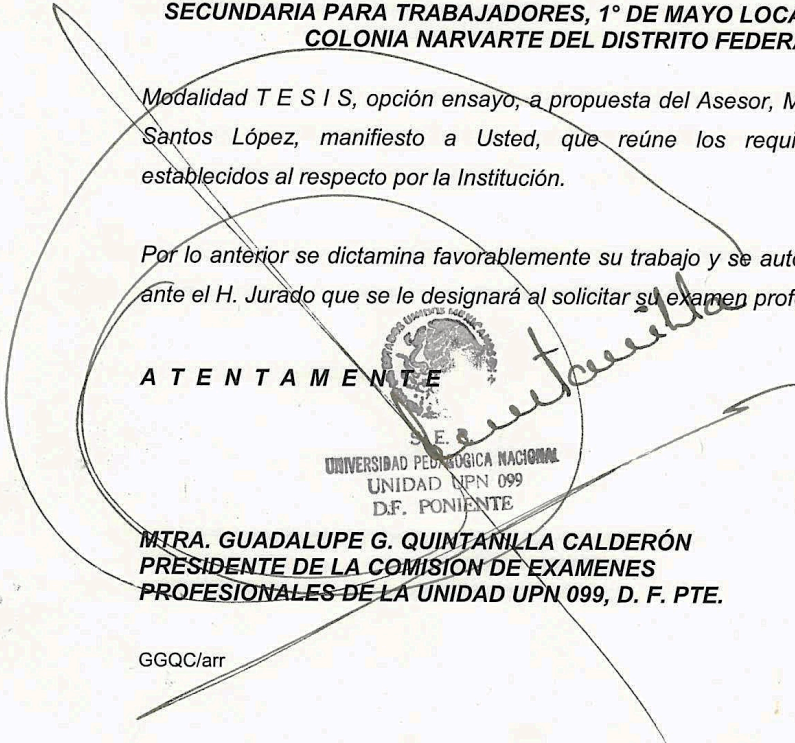
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

**DIAGNÓSTICO SOBRE LA PERCEPCIÓN QUE SE TIENE DEL PLAN  
ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA  
SECUNDARIA PARA TRABAJADORES, 1° DE MAYO LOCALIZADA EN LA  
COLONIA NARVARTE DEL DISTRITO FEDERAL**

Modalidad T E S I S, opción ensayo, a propuesta del Asesor, Mtro. Víctor Manuel Santos López, manifiesto a Usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

**A T E N T A M E N T E**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099  
D.F. PONIENTE

**MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXAMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099, D. F. PTE.**

GGQC/arr

## DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

México, D. F., 7 de octubre de 2011

**C. GERARDO GRIMALDO CALDERÓN**  
**PRESENTE**


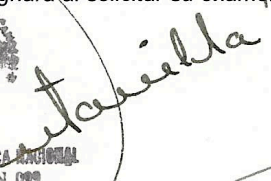
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

**DIAGNÓSTICO SOBRE LA PERCEPCIÓN QUE SE TIENE DEL PLAN  
ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA  
SECUNDARIA PARA TRABAJADORES, 1º DE MAYO LOCALIZADA EN LA  
COLONIA NARVARTE DEL DISTRITO FEDERAL**

Modalidad T E S I S, opción ensayo, a propuesta del Asesor, Mtro. Víctor Manuel Santos López, manifiesto a Usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

**A T E N T A M E N T E**



S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099  
D.F. PONIENTE

**MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA-CALDERÓN**  
**PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES**  
**PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099, D. F. PTE.**

GGQC/arr

## *DEDICATORIAS*

*La presente tesis se la dedico en primer lugar*

*a Dios, por ser él quien siempre me guiado mi camino,*

*a mi madre, por que aún en su ausencia, sigue presente en mis acciones y en mi corazón,*

*a mi hijo Ricardo, por ser el motor mas importante de mi vida,*

*a mi familia, por su constante aliento para continuar adelante,*

*a mis hermanos, por ser mis maestros en muchos aspectos de mi existencia,*

*a mis amigos, por ser y por estar siempre presentes.*

## *A G R A D E C I M I E N T O S*

Agradezco a la *Universidad Pedagógica Nacional*, por la oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional, para el servicio de mi comunidad y desde luego de mi país.

Agradezco de manera muy especial a mi asesor *DR. VÍCTOR MANUEL SANTOS*, por su incansable paciencia, por sus enseñanzas pero sobre todo por su invaluable amistad.

Agradezco a mis *profesores*, quienes son parte importante de mi formación profesional, por compartir sus conocimientos académicos pero sobre todo, por compartir su experiencia de vida.

Agradezco *a mis compañeros* por su acompañamiento en esta aventura de aprendizaje, y por su influencia en mi percepción del mundo.

## *A G R A D E C I M I E N T O S*

*Dedico este trabajo a mi familia, que siempre me ha acompañado en todo momento bueno y malo que he tenido.*

*A mis padres, por todo lo que me han brindado en esta vida y especialmente por comprenderme en todo momento.*

*En especial a mi papá, por todo su cariño, apoyo y comprensión que me ha brindado durante todos estos años.*

*A mis hermanos, Miguel, Oscar y Giovani, por brindarme siempre todo su apoyo.*

*A la Lic. María Elena García Olalde, que siempre me apoyo y me dio la oportunidad de seguir con mis estudios.*

*A mis profesores, quienes nos dedicaron gran parte de su tiempo, nos guiaron en el camino del aprendizaje para hacer de nosotros personas útiles a la sociedad y mejores ciudadanos para un buen futuro. ¡Muchas gracias a cada uno de ellos!*

*A mis amigos, por brindarme su apoyo desinteresado en todo momento.*

# ÍNDICE

	<b>PÁG</b>
<b>Justificación</b>	
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EDUCACIÓN SECUNDARIA Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE)</b>	
<b>1.1 Concepto de Educación</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Educación Básica En México</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Educación Preescolar.....	7
1.2.2 Educación Primaria.....	8
1.2.3 Educación Secundaria.....	8
<b>1.3 Breve Historia De La Educación Secundaria En México</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Modalidades De La Educación Secundaria</b> .....	<b>13</b>
1.4.1 Educación Secundaria Para Trabajadores .....	14
<b>1.5 Reforma Integral De La Educación Básica (RIEB 2008)</b> .....	<b>16</b>
1.5.1 Articulación De Los Niveles Que Conforman La Educación Básica.....	17
1.5.2 Marco Legal Que Sustenta La RIEB.....	19
1.5.3 Consolidación De La Reforma En Educación Secundaria.....	22
1.5.4 Perfil De Egreso En Secundaria .....	23
<b>1.6 Gestión Escolar</b> .....	<b>25</b>
<b>1.7 Planeación Estratégica Escolar</b> .....	<b>25</b>
<b>1.8 Mejora Continua</b> .....	<b>26</b>
1.8.1 Evaluación Inicial.....	27
1.8.2 Planeación.....	27
1.8.3 Realización .....	28
1.8.4 Verificación .....	28
1.8.5 Retroalimentación.....	28
<b>1.9 Calidad De La Educación En México Y La Gestión</b> .....	<b>29</b>
<b>1.10 Programa Escuelas De Calidad</b> .....	<b>35</b>
1.10.1 Instituciones Susceptibles De Aplicación Del PEC .....	37
<b>1.11 Plan Estratégico De Transformación Escolar</b> .....	<b>39</b>
1.11.1 Metodología Para El Diseño Del <i>PETE</i> Y PAT .....	40
1.11.2 Vinculación Entre En <i>PETE</i> Y El PAT .....	42



1.11.3 Vinculación Del Programa Escuelas De Calidad Y El Plan Estratégico De Transformación Escolar .....	43
1.11.4 Objetivo General Del <i>PETE</i> .....	44
1.11.5 Autoevaluación Inicial De La Escuela .....	45
<b>1.12 Dimensiones De La Gestión Escolar .....</b>	<b>47</b>
1.12.1 Dimensión Pedagógica Curricular .....	47
1.12.2 Dimensión Organizativa .....	48
1.12.3 Dimensión Administrativa .....	49
1.12.4 Dimensión De Participación Social Comunitaria .....	49
<b>1.13 Construcción De Misión, Visión Y Valores De La Escuela .....</b>	<b>50</b>
<b>1.14 Objetivos, Estrategias Y Metas De La Escuela .....</b>	<b>51</b>
<b>1.15 Programa Anual De Trabajo (PAT) .....</b>	<b>54</b>
1.15.1 El Pizarrón De Autoevaluación .....	55
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>2.1 Planteamiento Del Problema .....</b>	<b>57</b>
2.1.1 Delimitación Del Problema .....	59
2.1.2 Hipótesis Descriptiva .....	60
<b>2.2 Descripción General De La Escuela .....</b>	<b>61</b>
<b>2.3 Técnicas De Recopilación De Información .....</b>	<b>63</b>
2.3.1 Observación .....	63
2.3.2 Encuesta .....	64
2.3.3 Entrevista .....	66
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	
<b>3.2 Resultados De La Encuesta .....</b>	<b>70</b>
<b>3.4 Resultado De La Entrevista .....</b>	<b>82</b>
<b>3.5 Comentarios Generales De Las Tres Técnicas Aplicadas .....</b>	<b>82</b>
<b>3.6 Conclusiones Generales De La Investigación De Campo .....</b>	<b>83</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RECOMENDACIONES PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DEL <i>PETE</i>, CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA</b>	
<b>4.1 Aprovechamiento Del <i>PETE</i> .....</b>	<b>85</b>

<b>4.2 Bases De La Gestión Estratégica .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3 Gestión Educativa Y Sus Relaciones .....</b>	<b>88</b>
<b>4.4 Liderazgo Efectivo .....</b>	<b>89</b>
<b>4.5 Trabajo Colaborativo.....</b>	<b>90</b>
<b>4.6 Prácticas Docentes Flexibles.....</b>	<b>91</b>
<b>4.7 Planeación Participativa .....</b>	<b>93</b>
<b>4.8 La Participación Social Responsable .....</b>	<b>93</b>
<b>4.9 Conclusiones Generales De La Investigación Realizada .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>99</b>
<b>APÉNDICES</b>	
<b>Apéndice 1</b>	
<b>Formato De Observación .....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice 2</b>	
<b>Formato De Encuesta .....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice 3</b>	
<b>Entrevista Al Director .....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice 4</b>	
<b>Matriz De Resultados De Los Cuestionarios .....</b>	<b>113</b>

## JUSTIFICACIÓN

Uno de los propósitos de este documento es aplicar los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Administración Educativa, específicamente en lo relacionado a cuestiones de la gestión educativa aplicables en la escuela.

De ésta forma, se reconoció la necesidad de llevar a cabo una investigación en un centro escolar de educación básica en el Distrito Federal, tomando como referente una de las propuestas de la política educativa vigente en nuestro país, que es el Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*), ya que en él se involucran variables significativas de la gestión educativa, por ser una propuesta para mejorar la calidad de las escuelas por medio de la aplicación de la planeación estratégica en Educación Básica.

La selección recayó en un centro escolar de nivel secundaria, ubicado en el Distrito Federal, que se mostró receptivo a la intención de realizar un trabajo de campo que pudiera reconocer si la plantilla de docentes percibe beneficios en su quehacer cotidiano con la implementación de la mencionada propuesta.

Realizar este proyecto puede constituir una oportunidad de adquirir experiencia, además del acercamiento a la realidad concreta del quehacer educativo, y sobre todo significa un reto lograr presentar resultados óptimos en tan poco tiempo.

## INTRODUCCIÓN

La Educación es un ámbito que ha sido objeto de una intensa reforma en América Latina en los últimos 15 años. Todos los países de la región han introducido cambios significativos a sus sistemas educativos. Paradójicamente, toda esta actividad ha coincidido con una percepción generalizada de que, en la práctica, es muy difícil lograr el cambio educacional y el de algunos elementos fundamentales que prácticamente siguen igual.

De un análisis minucioso se desprende que se están aplicando dos clases de políticas educativas. La primera engloba un conjunto de políticas básicas para mejorar la calidad y eficiencia, que son muy rígidas y resisten todo cambio fundamental. La segunda abarca un conjunto de políticas periféricas, relacionadas con la expansión y crecimiento de la matrícula, que son sumamente adaptables y hasta volátiles, y son objeto de modificaciones regulares, quizás con demasiada frecuencia, situaciones que se presentan en América Latina y particularmente en México.

Los significados de los conceptos que usamos de manera cotidiana como el de política educativa, política pública y política de gobierno, hasta los cuestionamientos en torno a quién debe participar y cómo deben hacerlo los actores y hasta dónde, son dilemas morales y discusiones técnicas en curso.

Pero en materia de legislación efectiva, donde puedan legitimarse positivamente los actos, en México estamos en ayunas.

En este sentido se analiza el Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*) y en continuidad a las acciones propuestas por la Subsecretaría de Educación Básica, el departamento de escuelas de calidad, como elemento rector de la gestión escolar, buscando encaminar el servicio educativo hacia la calidad, desde el ámbito de la responsabilidad social e institucional para con la comunidad.

El trabajo está organizado en cuatro grandes apartados. En el primero, se describe el origen de la problemática que nos lleva a investigar la aplicación del

*PETE* en una institución de Educación Secundaria para trabajadores, al mismo tiempo que se abordan los referentes teóricos que sirven para entender las relaciones conceptuales que se tejen entre las políticas públicas y las políticas educativas y el enfoque y lugar que otorgan a la existencia de la participación social en la Educación, particularmente el Programa Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*), nos lleva a que en ese apartado se analice el discurso dominante del marco legal, contenido en el artículo tercero constitucional mediante el cual se consagra el derecho a la Educación como un bien social fundamental y su presencia en contextos socioculturales habitados por miles de mexicanos.

El segundo, es un apartado de acciones metodológicas en donde se encuentra la descripción general de la escuela a investigar, así como la definición de las técnicas utilizadas para la elaboración de la investigación, las cuales fueron la entrevista, la encuesta y la observación.

A continuación, en el capítulo tercero se integran los resultados de la investigación de campo, en donde será posible evaluar el cumplimiento de los objetivos y de la hipótesis planteada.

Por último, se plantean diversas propuestas de mejoramiento en el ámbito de la gestión estratégica para lograr la implementación y por lo tanto el funcionamiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar y conseguir con ello el objetivo primordial que es la calidad de la Educación.

La descripción de la propuesta, parte del análisis de la realidad encontrada en este trabajo de campo, que sin lugar a dudas es una muestra de la realidad mexicana y que, sin embargo, se puede poner en práctica en todos y cada uno de los centros educativos, de cada municipio, de cada región, de cada Estado, siempre y cuando exista la voluntad, primero individual, refiriéndose ésta, a la de todos y cada uno de los actores de una comunidad educativa, llámense directivos, docentes, administrativos, alumnos, padres de familia, incluso la participación social de quienes no están en ninguno de estos supuestos,

considerando desde luego que es una realidad que nos afecta a la sociedad misma, a la sociedad entera, a nuestro país.

Finalmente se presenta las conclusiones, las fuentes bibliográficas en las que se basó el desarrollo de esta investigación, así como los apéndices donde se incluyen; el formato de observación, el formato de la encuesta, el resultado de la ficha de observación y la entrevista al director.

# CAPÍTULO I

## EDUCACIÓN SECUNDARIA Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE)

En este capítulo se desarrollarán los temas que permitan conceptualizar y contextualizar el desarrollo histórico que ha tenido la Educación en México, particularmente la Educación Secundaria.

Se expone una visión sintética de la trayectoria histórica del nivel Secundaria; se presentan algunos rasgos de las propuestas generales que la política educativa ha formulado para llevar a cabo una reforma integral de este nivel educativo. Por otra parte se describe al Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*), como un instrumento para mejorar la gestión escolar en las escuelas de Educación Básica.

Partimos inicialmente, del significado general del concepto de Educación, para después hacer la descripción de lo que implica la Educación Secundaria en México, ponderando su normatividad, que es lo que la hace en esencia el puente entre la Educación Primaria y la media superior.

### 1.1 CONCEPTO DE EDUCACIÓN

Existe una diversidad de conceptos que definen el término *Educación*; sin embargo, se puede partir de la siguiente idea que enmarca de manera sintética el contenido de dicho término:

*“Acción ejercida por las generaciones adultas sobre aquellas que no han alcanzado todavía el grado de madurez necesario para la vida social, con el objeto de suscitar y desarrollar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que exigen de él, la sociedad política en su conjunto y el medio ambiente específico al que está especialmente destinado”.<sup>1</sup>*

El concepto anterior hace énfasis en la transmisión de conocimientos de una generación a otra, implicando la relación entre adultos y niños, en el proceso educativo.

Otras definiciones encontradas se citan a continuación:

*“Conjunto de prácticas o actividades ordenadas a través de las cuales un grupo social ayuda a sus miembros a asimilar la experiencia colectiva culturalmente organizada y a preparar su intervención activa en el proceso social”.<sup>2</sup>*

En este segundo concepto se enfatiza en la sistematización que implica el concepto de Educación.

Un tercer concepto, expresa a la Educación de la siguiente manera:

*“Medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; en un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al individuo”.<sup>3</sup>*

En estricto sentido, según la definición anterior, cuando hablamos entonces de Educación, nos estamos refiriendo a la *Formación Integral* de los individuos, toda vez que involucra conceptos tales como: cultura, moral, conducta, conocimientos, respeto, socialización etc., lo que sin lugar a dudas, constituye el propósito de la Educación.

Más aún, los preceptos bajo los que se concibe la Educación Formal Básica en México comienzan desde el Preescolar, Educación Primaria y Secundaria, en donde se afirma

---

<sup>1</sup> AMEI – WAECE. *Diccionario Pedagógico*. Consultado en Línea en: <<http://www.waece.org/diccionario/index.php>> (Junio 2009).

<sup>2</sup> *Ibíd.*

<sup>3</sup> AMEI – WAECE. Op Cit. Consultado en Línea en: <<http://www.waece.org/diccionario/index.php>> (Junio de 2009).



*“es la etapa de formación de los individuos en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que regirán su vida. Así mismo se pretende lograr que todos los niños, las niñas y adolescentes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la Educación Básica y que logren los aprendizajes que se establecen para cada grado y nivel siendo estos, factores fundamentales para sostener el desarrollo de la nación”.*<sup>4</sup>

*“En una Educación Básica de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos”.*<sup>5</sup>

De tal suerte que, desde esta perspectiva se puede afirmar que, de la Educación depende el futuro que tendrá cada país.

Sin embargo, es de todos conocido las dificultades con que tropieza la Educación en sus distintos niveles, gran parte de los profesores prefieren un método histórico y tradicional a utilizar un nuevo paradigma, un nuevo modelo que propicie la reflexión crítica del alumno, su genuina participación pero principalmente un real aprendizaje (aprendizaje significativo) que genere en su momento un mejor nivel de vida del mismo.

Hablar de la Educación ya sea en un primer nivel o en el nivel universitario es como tratar de ordenar las piezas de un gran rompecabezas en donde algunas piezas realmente no existen.

## **1.2 EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO**

La Educación Básica representa la Educación esencial y fundamental de los individuos, con ella se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias primordiales de los alumnos para el desarrollo armónico en la sociedad donde se desenvuelven.

---

<sup>4</sup> Colaboradores de Wikipedia, La Enciclopedia Libre. Educación. Consultado en Línea en: <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Educaci%C3%B3n&oldid=47045373>> (Agosto de 2009).

<sup>5</sup> Babylon, Online Dictionary. Consultado en Línea en: <<http://www.babylon.com/definition/Educar>> (Agosto 2009).

En México, la Educación Básica se legisla en el artículo tercero constitucional, el cual dice:

*“El Estado - Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios, impartirá Educación Preescolar, Primaria y Secundaria. La Educación Preescolar, Primaria y Secundaria conforman la Educación Básica obligatoria”.*<sup>6</sup>

Es decir, el Estado busca llevar los servicios educativos a todo ciudadano, creando para ello diferentes políticas públicas para el cumplimiento de la constitución.

Bajo esta línea, la Educación Básica se segmenta en los niveles educativos que a continuación se describen.

### **1.2.1 EDUCACIÓN PREESCOLAR**

Constituye el primer nivel de la formación escolarizada del niño. Atiende a niños de 3 a 6 años de edad, convirtiéndola en una etapa decisiva en el desarrollo del ser humano, porque en ella se forma el cimiento de la personalidad y la base de una continuidad para la Educación Primaria. Así mismo la psicomotricidad es un factor fundamental en la formación de la misma, creando con ello los conocimientos de los niños sobre el mundo que los rodea, fortaleciendo el temperamento y carácter individual de los alumnos.

Con la globalización, el mercado laboral exige cada vez a personas más competentes y especializadas para realizar trabajos cada día más complejos por el incremento tan desmesurado en la técnica; por ello, este nivel educativo representa para las madres trabajadoras un lugar donde sus hijos adquieren los primeros conocimientos y aptitudes que los definirán en un futuro.

---

<sup>6</sup> Ibid.

### **1.2.2 EDUCACIÓN PRIMARIA**

Es el segundo nivel en la Educación Básica, encargado de asegurar la correcta alfabetización, es decir, enseña a leer y a escribir, el cálculo básico y algunos de los conceptos culturales considerados imprescindibles. Su finalidad es proporcionar a todos los alumnos una formación común que haga posible el desarrollo de las capacidades individuales motrices, el equilibrio personal, la relación y la actuación social con la adquisición de los elementos básicos culturales. Se atiende a niños entre los 6 a 14 años de edad, a la población entre los 9 a 14 años en situación de riesgo y a jóvenes y adultos con más de 15 años que no han hecho o concluido su Educación Primaria.

### **1.2.3 EDUCACIÓN SECUNDARIA**

En este nivel,

*“contribuye a elevar la calidad de la formación de los estudiantes que terminan la Educación Primaria mediante el fortalecimiento de los contenidos y necesidades básicas de aprendizaje, integra los conocimientos, habilidades y valores que permiten continuar los aprendizajes con un alto grado de independencia”.*<sup>7</sup>

Es el inmediato superior de la Educación Primaria (que dura 6 años). Como la Educación Secundaria es parte de la "Educación Básica" esta es impartida gratuitamente en los planteles del Estado, aunque también se puede cursar en instituciones privadas.

Por lo general el alumno ingresa a la Secundaria a la edad de 12 años y sale a los 15 años (aproximadamente).

- Primer año de Secundaria: 12 - 13 años
- Segundo año de Secundaria: 13 - 14 años

---

<sup>7</sup> Ibíd.

- Tercer año de Secundaria: 14 - 15 años

Al terminar la Educación Secundaria se pretende que el alumno desarrolle los conocimientos, habilidades, valores y actitudes para lograr un buen desenvolvimiento en la sociedad. En particular, la enseñanza Secundaria debe brindar formación básica para responder al fenómeno de la universalización de la matrícula, prepara para la universidad pensando en quienes aspiran y pueden continuar sus estudios; prepara para el mundo del trabajo a los que no siguen estudiando y desean o necesitan incorporarse a la vida laboral; y forma la personalidad integral de los jóvenes, con especial atención en los aspectos relacionados con el desempeño ciudadano y con el deber ser.

### **1.3 BREVE HISTORIA DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN MÉXICO**

La Educación Secundaria adquirió carta de ciudadanía en el sistema nacional de educación en los años posteriores a la Revolución Mexicana (1921) y se estableció su obligatoriedad hasta los primeros años de la última década del siglo XX. Durante mucho tiempo se denominó la Secundaria como “Educación Media Básica” para distinguirla del bachillerato, al cual se le llama también “Educación Media Superior”. En la actualidad, la Educación Secundaria se define como el último tramo de la enseñanza básica obligatoria.

*“En 1915 se celebró en la ciudad de Jalapa el Congreso Pedagógico de Veracruz, del cual se derivó la Ley de Educación Popular del Estado de Veracruz, la cual fue promulgada el 4 de octubre de ese año”.<sup>8</sup>*

Es posible considerar este acontecimiento como el momento en el cual se instituye y regula de manera formal la Educación Secundaria.

Hacia 1923 en la Ciudad de México, el Subsecretario de Educación, Doctor Bernardo Gastélum, inspirado en la experiencia de Veracruz, sugirió la

---

<sup>8</sup> SANTOS, Del Real A. *Historia de la Educación Secundaria En México 1923 - 1993*, México, 2000. Pág. 46.

necesidad de establecer una clara distinción de la escuela Secundaria, cuyos propósitos fueran: realizar la obra correctiva de los defectos y desarrollo general del estudiante; vigorizar la conciencia de solidaridad con los demás; formar hábitos de cohesión y cooperación social, así como ofrecer a todos gran diversidad de actividades, ejercicios y enseñanzas, a fin de que cada cual descubriese una vocación y pudiese cultivarla. Poco tiempo después el maestro Moisés Sáenz creó el departamento de escuelas Secundarias, el cual tenía a su cargo sólo cuatro planteles.

En el año 1925 se expidieron dos decretos presidenciales, los cuales le dieron más solidez al proyecto de la Educación Secundaria. El primero de ellos fue el decreto del 29 de agosto, por el cual se autorizaba a la Secretaría de Educación Pública (SEP) para crear escuelas Secundarias y darles la organización que fuese pertinente. El segundo se publicó el 22 de diciembre y fue el decreto a través del cual se facultó a la SEP para que creara la Dirección General de Escuelas Secundarias mediante la cual se realizaría la administración y organización del nivel. A partir de este momento, la Educación Secundaria se concibió desde entonces como:

*“Una prolongación de la Educación Primaria con énfasis en una formación general de los alumnos, es decir, su naturaleza se definió como estrictamente formativa. Mientras que, en otros países la Educación Secundaria fue concebida como un antecedente al bachillerato y a la Educación superior, en México se pensó como un paso necesario para continuar estudiando, una escuela para la escuela”.<sup>9</sup>*

Con el tiempo se fueron creando distintas formas institucionales para la enseñanza Secundaria, hasta llegar a lo que ahora se conoce como las modalidades de Secundaria general, Secundaria técnica y Telesecundaria.

Poco a poco empezaron a aumentar las escuelas Secundarias y en 1927 éstas se clasificaron en escuelas oficiales ya sea que fueran federales o de los estados, y las Secundarias particulares serían identificadas como incorporadas o no incorporadas.

---

<sup>9</sup> Idem.

En 1935 el presidente Cárdenas propone que el Gobierno Federal administre toda la Educación Secundaria pública y privada, y para ello decretó que ninguna institución de cultura media o superior pudiera impartir Educación Secundaria sin autorización expresa de la SEP. Respecto a la organización de cada escuela, la autoridad educativa decidió que:

*“Para desarrollar el plan general de actividades se estableciera en cada plantel un consejo consultivo conformado por el director, tres profesores de planta, tres de asignatura, un alumno por cada grado y un representante de la sociedad de padres de familia. Este sería el antecedente del consejo técnico escolar el cual conserva, en lo general, esta manera de integración. Asimismo, se estableció un comité de orientación vocacional encargado de registrar las habilidades e inclinaciones de los alumnos”.*<sup>10</sup>

La primera ocasión en que fuera Secretario de Educación Pública, Jaime Torres Bodet modificó el plan de estudios de 1936, con el fin de eliminar las reformas socialistas del régimen cardenista.

Hasta antes de 1958 sólo existió un tipo o modalidad de Educación Secundaria, a la que posteriormente se le denominó *general* para distinguirla de la que se denomina Secundaria Técnica; esta última, además de ofrecer una Educación en ciencias y humanidades, incluyó actividades tecnológicas para promover en el educando una preparación para el trabajo.

Durante los años de 1964 a 1970 Agustín Yáñez, Secretario de Educación Pública, introdujo la Telesecundaria motivado por la necesidad de aumentar la capacidad en el servicio educativo de este nivel; asimismo, dar atención a una demanda cada vez mayor derivada del acelerado crecimiento de la población.

A raíz del creciente aumento de la matrícula en el nivel de Educación Secundaria, en 1977 siendo Secretario de Educación Porfirio Muñoz Ledo, se propuso hacerla obligatoria; sin embargo, esta iniciativa no prosperó en ese momento y se retoma en el contexto de las reformas de la década de los noventa estableciendo su obligatoriedad por mandato Constitucional en julio de 1993.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág. 57

La administración de este nivel educativo adquiere una mayor importancia al interior de la burocracia de la SEP y es así que en el año de 1981 se establece:

*“La Subsecretaría de Educación Media para administrar, controlar y evaluar los servicios escolarizados de Educación Secundaria; bajo su cargo se encuentran la Dirección General de Educación Secundaria (DGES), la Dirección General de Educación Secundaria Técnica Básica (DGESTB) y la recién creada Unidad de Telesecundaria”.*<sup>11</sup>

En pleno proceso de modernización del Estado mexicano, el sistema educativo se vio trastocado. Así,

*“el 18 de mayo de 1992 la federación, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación firmaron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), con el propósito de dar solución a las desigualdades educativas nacionales y mejorar la calidad de la Educación Básica”. Una consecuencia del ANMEB fue el establecimiento, en julio de 1993, de la obligatoriedad de la Educación Secundaria incrementándose a 9 años la escolaridad básica obligatoria; es decir, seis de Primaria y tres de Secundaria”.*<sup>12</sup>

La decisión de 1993, implicó una reforma importante del artículo tercero de la Constitución, en el que amplía el derecho a la Educación de todos los mexicanos en términos de los años de escolarización básica, así como la responsabilidad del Estado para garantizarlo. Bajo esta reforma la Educación de los adolescentes reclama nuevos contenidos y formas de realizarla de manera tal que sea pertinente a su circunstancia presente, y significativa para su futuro.

Se ha considerado dejar hasta este momento histórico, ya que posteriormente se desarrollarán los temas actuales en este ámbito educativo, tales como: lo estipulado actualmente en su marco legal, la Reforma en la Educación Secundaria en México y la Reforma Integral de la Educación Básica.

---

<sup>11</sup> Ibíd. Pág. 67

<sup>12</sup> Ídem.

## 1.4 MODALIDADES DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

Actualmente en México, la Educación Secundaria se dividen en tres modalidades:

- Secundarias Generales
- Secundarias Técnicas
- Telesecundarias

*“Las Secundarias generales (entre las que se encuentran las Secundarias para trabajadores), Secundarias técnicas, y telesecundarias, actualmente se encuentran en un proceso de consolidación de la reforma a sus planes y programas de estudio (RIEB) que inició en el año 2005, ya que en el ciclo escolar 2008-2009 se planteó que egresaría la primera generación de alumnos educativos con el nuevo diseño curricular”.*<sup>13</sup>

Puede ser una Educación Secundaria común para todos los alumnos o diversificada en vías formativas según las salidas posteriores. Las modalidades, a la vez, pueden tener diversas especializaciones y orientaciones que les permiten formarse en temas específicos.

La prioridad que, sin lugar a dudas, trata de establecerse en la filosofía de la Educación para los trabajadores, es trazar *el camino hacia una vida digna y productiva*. Por tal motivo, en México se han llevado a cabo diversos intentos por conseguir este objetivo. El 3 de abril de 2002 el entonces presidente de la República, Vicente Fox Quesada, declaró oficialmente abiertos los trabajos del Consejo Nacional De Educación Para La Vida Y El Trabajo (CONEVyT).

*“El consejo es responsable de ofrecer Educación Básica y formación en diversas áreas de desarrollo personal, a los 30 millones de personas que se encuentran en rezago educativo en nuestro país, y también a los que han migrado a los Estados Unidos en*

---

<sup>13</sup> Ídem.



*busca de mejores expectativas de vida y no cuentan con Educación Básica o simplemente desean superarse”.*<sup>14</sup>

La meta principal del CONEVyT es que todos los mexicanos cuenten con la Educación Básica terminada. Y para el año 2025 se encuentre operando eficientemente un *Sistema Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo*, que ofrezca opciones de Educación, capacitación y formación continua y permanente.

*“Este sistema permitirá el desarrollo de competencias básicas y necesarias para la transmisión y acceso al conocimiento pertinente (adaptado a las necesidades de poblaciones específicas), que logre estimular el aprendizaje a lo largo de la vida por su alto contenido motivacional. Así, existirán opciones diversificadas en todos los niveles educativos para los diferentes sectores de la población, en las que se reconocerán los saberes, habilidades, destrezas y aprendizajes en general, facilitando con ello el tránsito entre los sistemas educativos formales y no-formales, así como con el mundo del trabajo”.*<sup>15</sup>

En suma, la Educación Secundaria fue creciendo e instalándose a lo largo y ancho de México, conservando las tres modalidades de atención; la Secundaria General cuyo modelo se parece más al del bachillerato, consideradas entre éstas las Secundarias para trabajadores, que apoyan a jóvenes que han tenido que insertarse a la vida laboral y no han podido concluir este nivel escolar, la Secundaria técnica que conserva la enseñanza de tecnologías específicas que le permitan al alumno eventualmente incorporarse al mercado de trabajo y la telesecundaria.

#### **1.4.1 EDUCACIÓN SECUNDARIA PARA TRABAJADORES**

Las personas mayores de 15 años pueden estudiar en la Secundaria para trabajadores o en la modalidad para adultos, dentro de la modalidad de

---

<sup>14</sup> **Secretaría de Educación Pública, Instituto Nacional para el Educación de los Adultos.** *Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo.* Consultado en Línea en: <[http://www.conevyt.org.mx/colaboracion/paquete\\_basico\\_formacion/doctos\\_consulta/conevyt.pdf](http://www.conevyt.org.mx/colaboracion/paquete_basico_formacion/doctos_consulta/conevyt.pdf)> (06 de febrero de 2010).

<sup>15</sup> Ídem.

escuelas Secundarias generales. Este nivel es propedéutico, es decir, necesario para iniciar estudios medios profesionales o medios superiores.

La Educación Secundaria para los trabajadores, privilegiará la Educación ciudadana, hará énfasis en los derechos humanos, la igualdad de género, el desarrollo del Estado de derecho, la participación responsable en la vida democrática y el respeto hacia el medio ambiente y los recursos naturales. La calidad de la Educación se elevará gradualmente, para garantizar un constante desarrollo de la persona, la familia y la sociedad, así como su realización productiva en un ambiente ético y de legalidad para realzar los valores del bien común.

Así mismo, promoverá una Educación para la salud y la reproducción, para la prevención de adicciones, para el establecimiento apropiado de relaciones afectivas y emocionales en la familia y el desarrollo de la autoestima, como medio para lograr una mejor economía familiar y, con ello, el disfrute positivo del tiempo libre.

Los modelos de Educación para la vida y el trabajo considerarán las demandas y necesidades de grupos heterogéneos y diversos, tales como los jóvenes, las mujeres de distintos medios y edades y la población migrante y rural. En concordancia con lo anterior, se diseñarán modalidades congruentes de acreditación y certificación de conocimientos y competencias.

Corresponde ahora explicar los cambios más recientes relacionados con la Educación Básica en México y con la Educación Secundaria en lo particular, haciendo énfasis en la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB).

## 1.5 REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (RIEB 2008)

La Reforma Integral de la Educación Básica es parte de la política educativa nacional con la que se culmina el proyecto de articulación curricular, impulsado desde la reforma de preescolar en 2004 y de secundaria en 2006, orientada a elevar la calidad de la educación y que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Exhibe un punteo sobre los aspectos más relevantes de la articulación curricular y sobre todo una descripción más acabada de las tareas y proyectos y actividades a realizar, el cual pretende organizar en cuatro apartados que se refieren a:

*“La descripción sintética de los actuales retos para la Educación Básica, surgidos de las nuevas exigencias de las sociedades modernas y de un diagnóstico sobre el estado que guarda este nivel educativo.*

*Un breve resumen de las principales estrategias y líneas de acción que la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) se ha planteado como mecanismo para afrontar dichos retos.*

*La exposición de los principios pedagógicos que sustentan el desarrollo curricular en este nivel educativo, su articulación, sus propósitos y sus metas.*

*Una descripción de proyectos y actividades concretas que deberán realizarse”.<sup>16</sup>*

En el mundo contemporáneo cada vez son más altas las exigencias a hombres y mujeres para formarse, participar en la sociedad y resolver problemas de orden práctico. En este contexto es necesario ofrecer una Educación Básica que contribuya al desarrollo de competencias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja; por ejemplo, el uso eficiente de herramientas para pensar, como el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el

---

<sup>16</sup> **Subsecretaría de Educación Básica.** *Reforma Integral de la Educación Básica.* 2008. Consultado en línea en: <<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/3-RIEB.pdf>> (Marzo de 2010).

propio conocimiento; la capacidad de actuar en grupos heterogéneos y de manera autónoma.

El Desarrollo Curricular asegura que los planes y programas de estudio esten dirigidos al desarrollo de competencias, que se sintetizan en cinco grandes núcleos:



FUENTE: *Plan Estratégico de Transformación Escolar*, México DF, 2006.

El Plan de Estudios 2006, define las competencias que contribuirán a lograr el perfil de egreso, estas competencias están consideradas en todas las asignaturas proporcionando experiencias de aprendizaje significativo.

### **1.5.1 ARTICULACIÓN DE LOS NIVELES QUE CONFORMAN LA EDUCACIÓN BÁSICA**

La articulación de la Educación Básica debe entenderse desde una perspectiva que supere la concepción que reduce el desarrollo curricular sólo a la revisión, actualización y articulación de los planes y programas. Se requiere partir de una visión que incluya los diversos aspectos que conforman el desarrollo

curricular en su sentido más amplio, es decir el conjunto de condiciones y factores que hacen factible que los egresados alcancen los estándares de desempeño: las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Estos aspectos y sus características son las siguientes:

- **“EL CURRÍCULO.** *En términos generales, se entiende por currículo el conjunto de contenidos, ordenados en función de una particular concepción de enseñanza, que incluye orientaciones o sugerencias didácticas y criterios de evaluación, con la finalidad de promover el desarrollo y el aprendizaje de los niños o de los alumnos”.*
- **“EL MAESTRO Y LA PRÁCTICA DOCENTE.** *Como agente fundamental de la intervención educativa, el maestro debe acceder a propuestas de formación inicial, actualización, y desarrollo profesional, para mejorar su práctica docente de manera efectiva, aplicar con éxito los nuevos programas en el aula y atender a los requerimientos que el plantel escolar le demande”.*
- **“LOS MATERIALES DE APOYO.** *Conformados por los recursos didácticos que facilitan la enseñanza en el aula, los medios y materiales de apoyo deberán ser adecuados a las condiciones del entorno social y cultural”.*
- **“LA GESTIÓN ESCOLAR.** *Está conformada por el conjunto de aspectos y condiciones necesarias para que las comunidades educativas adquieran autonomía, identifiquen problemas y contribuyan a su solución, por medio de la transformación del trabajo en el aula y de la organización escolar, a fin de que los integrantes de la comunidad escolar vivan ambientes estimulantes para el estudio y el trabajo”.*
- **“EL ALUMNO.** *El centro de la intervención educativa y referente fundamental de todos los aspectos del desarrollo curricular es el alumno”.*<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ídem.

Así una Educación Básica articulada curricular y pedagógicamente, sólo puede ser resultado de la coordinación de los aspectos del desarrollo curricular, así como de la comunicación permanente y efectiva de todas las instancias que conforman la Subsecretaría de Educación Básica, de las autoridades educativas estatales, directivos, maestros, padres de familia y de los diferentes sectores sociales.

La última gran reforma curricular de Educación Básica se realizó en 1993, desde entonces han existido algunos cambios significativos en los tres niveles educativos, por circunstancias ligadas a los resultados poco satisfactorios en evaluaciones internacionales como la del Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA), el cual es un estudio comparativo de evaluación de los resultados obtenidos por los sistemas educativos, coordinado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE ).

### **1.5.2 MARCO LEGAL QUE SUSTENTA LA RIEB**

Los documentos derivados de la política nacional, que sustentan la RIEB son:

- Artículo 3° Constitucional
- Ley General de Educación
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Programa Sectorial de Educación 2007-2012
- Alianza por la Calidad de la Educación

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo se habla de la Transformación Educativa, planteada en el eje 3.3, que es un concepto empleado para dar sentido y ordenar las acciones de política educativa en el México de las próximas décadas.

Varios de los objetivos que contiene este eje, hacen hincapié en las funciones y propósitos de la Subsecretaría de Educación Básica, y la obligan a diseñar, planear y ejecutar estrategias y acciones que coadyuven su cumplimiento.

Los cuatro objetivos del plan de desarrollo reflejan las condiciones sociales para la Educación que se ha transformado, y de alguna manera también reflejan el reclamo reiterado de tareas aún no cumplidas:

- *“Objetivo 9. Elevar la Calidad Educativa.*
- *Objetivo 10. Reducir las desigualdades regionales, de género y entre grupos sociales en las oportunidades educativas.*
- *Objetivo 11. Impulsar el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías en el sistema educativo para apoyar la inserción de los estudiantes en la sociedad del conocimiento y ampliar sus capacidades para la vida.*
- *Objetivo 12. Promover la Educación integral de las personas en todo el sistema educativo”<sup>18</sup>.*

Por otra parte, el Plan Sectorial de Educación 2007 – 2012 establece objetivos más puntuales:

- *“Objetivo 1. Elevar la calidad de la Educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.*
- *Objetivo 2. Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.*
- *Objetivo 3. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.*
- *Objetivo 4. Ofrecer una Educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través*

---

<sup>18</sup> Secretaría de Gobernación. Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012.

*de actividades regulares del aula, la práctica docente el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.*

- *Objetivo 5. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.*
- *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“ .<sup>19</sup>*

El cumplimiento de estos objetivos requiere fomentar y superar viejos y actuales retos que existen en la Educación Básica. Estos últimos tienen su origen, entre otras cosas, en las transformaciones que en los planos nacional e internacional han sufrido las dinámicas sociales del México de los últimos 15 años: aparición de sensibles modificaciones en el comportamiento demográfico, exigencia de una mayor capacidad de competitividad, sólidos reclamos sociales por servicios públicos eficientes y transparentes, acentuada irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación en diversas actividades productivas y culturales, etc.

Cabe señalar que los objetivos del Plan Sectorial de Educación 2007-2012 y las acciones de la Reforma Integral de la Educación Básica, están en correspondencia con las recomendaciones que la OCDE expone en su análisis del sistema escolar mexicano a la luz de PISA

A continuación se explicarán los cambios de la RIEB, vinculados con la Educación Secundaria, que son contenidos que se le llamó Reforma de la Educación Secundaria (RES).

---

<sup>19</sup> Secretaría de Educación Pública (2007). Programa Sectorial de Educación 2007 - 2012.



### 1.5.3 CONSOLIDACIÓN DE LA REFORMA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

La reforma de secundaria se encuentra en un proceso de generalización, por lo que se consolidación aún es una tarea pendiente; sin ésta, la articulación de toda Educación Básica no será posible. Actualmente está generalizándose el segundo grado, antes de la generalización del tercer grado (ciclo escolar 2008 – 2009). Ésta tarea ha presentado dificultades debido a la heterogeneidad del nivel secundaria, no sólo por sus modalidades (general, técnica y telesecundaria), sino por las condiciones de operación en los Estados.

Las principales características que marcó la Reforma en Educación Secundaria pueden señalarse a continuación:

***“Diagnóstico.** El cual se analice y sistematice la información sobre los alcances, limitaciones y problemas que enfrenta la generalización del currículo de Educación Secundaria, con base a los instrumentos que se han diseñado para ello y en los reportes de observación y opiniones que los docentes y los directivos han expresado en diferentes eventos académicos.*

***Ajustes Curriculares.** Introducir, de manera articulada con el nuevo currículo de Primaria, contenidos transversales en las asignaturas, promover el desarrollo de competencias ligadas al uso de las nuevas tecnologías de información.*

*Adecuación de las estrategias de actualización docente para la etapa de generalización.*

***Resultados del Diagnóstico.** Realizar las adecuaciones a las estrategias de actualización, incidiendo en las actividades desarrolladas por la Dirección General de Actualización y Formación Continua de Maestros en Servicio.*

***Acciones de Fortalecimiento Curricular** Dirigidas específicamente a los docentes que imparten las asignaturas de Español, Matemáticas y Ciencias.*

***Revisión de la Normatividad.** Vigente que rige a las escuelas para proponer modificaciones, en particular el Acuerdo 200 sobre evaluación”.<sup>20</sup>*

---

<sup>20</sup> Ídem.

El diseño curricular (2006) de los tres niveles se puede apreciar en el siguiente cuadro:

### MAPA CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

CAMPOS FORMATIVOS PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA	PREESCOLAR			PRIMARIA						SECUNDARIA		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°	4°	5°	6°	1°	2°	3°
Lenguaje y comunicación	Lenguaje y comunicación			Español						Español I, II y III		
		Asignatura Estatal: lengua adicional		Asignatura Estatal: lengua adicional						Lenguas extranjeras I, II y III		
Pensamiento matemático	Pensamiento matemático			Matemáticas						Matemáticas I, II y III		
Exploración y comprensión del mundo natural y social	Exploración y conocimiento del mundo			Exploración de la Naturaleza y la Sociedad*	Ciencias Naturales*				Ciencias I (énfasis en Biología)	Ciencias II (énfasis en Física)	Ciencias III (énfasis en Química)	
	Desarrollo físico y salud				Estudio de la Entidad donde Vivo*	Geografía*		Tecnología I, II y III				
Desarrollo personal y para la convivencia	Desarrollo personal y social			Formación Cívica y Ética**						Geografía de México y del Mundo	Historia I y II	
										Asignatura Estatal	Historia*	
	Expresión y apreciación artística			Educación Física**						Orientación y Tutoría I, II y III		
				Educación Artística**						Educación Física I, II y III		
										Artes: Música, Danza, Teatro, o Artes Visuales		

\* Incluyen contenidos del campo de la tecnología. \*\* Se establecen vínculos formativos con Ciencias Naturales, Geografía e Historia.

Fuente: **Secretaría de Educación Pública. Currículum de la Educación Básica.** Consultado en Línea en: <http://educacionespecial.sep.df.gob.mx/escuela/documentos/curriculumbasica/MapaCurricularEBCCompetencias.jpg> (Agosto 2009).

#### 1.5.4 PERFIL DE EGRESO EN SECUNDARIA

La articulación de la Educación Básica es requisito fundamental para el cumplimiento del perfil de egreso contenido en el último nivel educativo del subsistema.

Implica integrar los niveles: Preescolar, Primaria y Secundaria, como un trayecto formativo consistente con las correspondientes interrelaciones entre conocimientos específicos, las habilidades y las competencias; a fin de asegurar el cumplimiento del perfil de egreso y las necesidades de la sociedad futura, así como la conexión eficiente con la Educación Media.

A partir de las reformas que se realizaron en Educación Preescolar en el año 2004 y la Educación Secundaria en el 2006, se sentaron las bases del perfil de egreso de la Educación Básica en general y de la articulación entre la formación básica y la Educación media superior.

Así mismo, se señaló la necesidad de llevar a cabo un proceso de revisión del nivel de Primaria que permitiera su articulación con el último año de Preescolar y el primero de Secundaria.

*“El actual perfil de egreso de la Educación Básica en México establece con claridad cuáles son los estándares de desempeño, es decir los conocimientos, habilidades y valores que todo ciudadano debe alcanzar al concluirlos, esto en función de las necesidades educativas a las que obligan las características y las dinámicas de las sociedades modernas y los nuevos contextos educativos”.<sup>21</sup>*

El cual, plantea un conjunto de rasgos que los estudiantes deberán tener al término de la Educación Básica para desenvolverse en un mundo de constante cambio. Dichos rasgos son resultado de una formación que destaca la necesidad de fortalecer las competencias para la vida, que no sólo incluyen aspectos cognitivos sino los relacionados con lo afectivo, lo social, la naturaleza y la vida democrática, y su logro supone una tarea compartida entre los campos del conocimiento que integran el currículo a lo largo de toda la Educación Básica.

---

<sup>21</sup> Secretaría de Educación Pública. *Perfil de Egreso en la Educación Básica*. Secundaria, Plan de Estudios 2006.

Uno de los aspectos fundamentales que marca la RIEB, y la RES en lo particular, es sin lugar a dudas lo correspondiente a la Gestión Escolar, ya que representa la dinámica de trabajo de las escuelas y permite arribar a los objetivos educativos propuestos. La gestión escolar se nutre de diversos planes y programas entre los cuales se puede citar el instrumento que dio lugar a esta investigación, que es el Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*).

### PLAN DE ESTUDIOS DE SECUNDARIA 2006

<b>Campos Formativos Para La Educación Básica</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>
Lenguaje y Comunicación	<b>Español I, II, III</b>		
	<b>Lenguas extranjeras: inglés o francés</b>		
Pensamiento Matemático	Matemáticas I, II, III		
Exploración y comprensión del mundo natura y social	Ciencias I (énfasis en Biología)	Ciencias II (énfasis en Física)	Ciencias III (énfasis en Química)
	Tecnología I, II, III		
	Geografía de México y del mundo		
		Historia I, II	
Desarrollo personal y para la convivencia	<b>Asignatura estatal</b>	<b>Formación ética y cívica I y II</b>	
	<b>Orientación y tutoría</b>		
	<b>Educación Física I, II, III</b>		
	<b>Artes: Música, Danza, Teatro y Artes Visuales</b>		

Fuente: **Secretaría de Educación Pública**. Consultado en Línea en:  
 <<http://basica.sep.gob.mx/reformaSecundaria/doc/programas/2006/planestudios2006.pdf>> (Febrero 2011).

## **1.6 GESTIÓN ESCOLAR**

La gestión escolar incorpora el estudio de conocimientos y estrategias para que las instituciones evalúen sistemáticamente la situación del plantel, valoren el trabajo en equipo y el aprovechamiento del tiempo como medios para el mejoramiento de la escuela, participen en los organismos colegiados (consejo técnico o comisiones específicas), establezcan relaciones de cooperación entre la escuela y los padres de familia y desarrollen actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la Educación y contribuyan a la atención de la diversidad sociocultural y lingüística de las escuelas.

Es decir, fomenten procesos pedagógicos participativos, dinámicos e interdisciplinarios que ayuden a vincular la realidad sociocultural y lingüística de los educandos con la escuela y a la escuela con la comunidad.

Se reconoce que en el rubro de la gestión escolar, entendida como la organización y el funcionamiento de cada escuela existen distintos compromisos que inciden en el trabajo del maestro, de directivos y de la comunidad.

## **1.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESCOLAR**

Ésta se refiere a desarrollar una planeación que contribuya a que las escuelas tomen el control sobre su destino y no solamente reaccionen ante las demandas de las comunidades a las que atienden, permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; es por ello, que se le apuesta al enfoque estratégico, éste hace posible un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo para seleccionar una dirección hacia un futuro deseado, previendo situaciones que pueden obstaculizar su tarea y considerando los medios reales para alcanzarlo, donde además se reúnan condiciones de calidad y equidad.

Para acercarse a ello se requiere, que los actores educativos desarrollen un pensamiento estratégico, definido como un cambio de perspectiva donde el colectivo se percibe como una organización con una visión común y donde los esfuerzos conjuntos redunden en el beneficio de todos.

En este sentido,

*“La planeación escolar estratégica es proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la escuela, se convierte así en una filosofía y herramienta de trabajo que el director y los docentes puedan utilizar para transformar la gestión escolar.”<sup>22</sup>*

La planeación estratégica ofrece como resultado lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares. Al mismo tiempo, su uso sistemático exige desarrollar como proceso nuevas formas de liderazgo, de trabajo en equipo, de colaboración con los padres de familia y con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar.

Para que la planeación estratégica ayude a la mejora de la escuela, se requiere de una evaluación interna con una perspectiva diagnóstica, donde lo más importante es reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora, esto permitirá definir el rumbo a seguir. En el proceso de autoevaluación se toman en consideración demandas, perspectivas y expectativas de cambio, se reflexiona y discute, propiciando la cohesión organizacional al desarrollar acuerdos básicos.

## **1.8 MEJORA CONTINUA**

Incorporar a la escuela en un modelo de autoevaluación, implica elaborar un documento de planeación con un profundo cambio en la percepción de los principales actores de la Educación: el director, los docentes, los padres de

---

<sup>22</sup> **Secretaría de Educación Pública**, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la **Subsecretaría de Educación Básica**, Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad. *Plan Estratégico de Transformación Escolar*, México DF, 2006.

familia y los alumnos respecto a cómo se desarrollan las tareas de la escuela y cuáles son las funciones y roles que cada uno desempeña, esta percepción tiene una estrecha relación con la misión, la visión y los cambios que se requieren en la escuela.

El cambio implica desde la creación o reconstrucción de las relaciones de trabajo para la aceptación mutua, el establecimiento de criterios de actuación, la revisión de objetivos personales e institucionales para llegar a la definición de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Por lo tanto, la mejora continua tiene sus fundamentos en la evaluación; se evalúan todos los procesos, las actuaciones, el diseño de la planeación, las estrategias, su ejecución y la propia evaluación; estableciendo referentes que permitan identificar los aspectos que hay que dejar de hacer y en su caso modificarlos.

### **1.8.1 EVALUACIÓN INICIAL**

La fase de autoevaluación inicial o diagnóstico, tiene lugar antes de la planeación. Consiste en una valoración objetiva sobre el punto en que se encuentra el centro escolar, reconociendo los procesos críticos: cómo se gestionan, cómo se revisan, quiénes intervienen, cómo se interpretan y cómo se organizan las actividades escolares.

### **1.8.2 PLANEACIÓN**

La planeación escolar parte del reconocimiento de la situación actual de la escuela. Para establecer un plan con objetivos prioritarios se parte de los resultados arrojados por la autoevaluación, a partir de ellos se establece la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones, recursos humanos y financieros para llevarlo a cabo, así como el seguimiento y la evaluación de las acciones planteadas. El plan implica que los miembros de la comunidad escolar

asuman la responsabilidad de realizar las actividades en los plazos definidos para cumplir con los objetivos.

### **1.8.3 REALIZACIÓN**

En ésta etapa se ponen en práctica las estrategias y las acciones de mejora, constituye un proceso de gran alcance que requiere una revisión periódica (evaluación continua) para verificar si se han realizado y si tienen el efecto deseado. No basta con echarlas a andar, es necesario establecer mecanismos para la recopilación sistemática de información generada, ya que los resultados se confrontan con las situaciones iniciales.

### **1.8.4 VERIFICACIÓN**

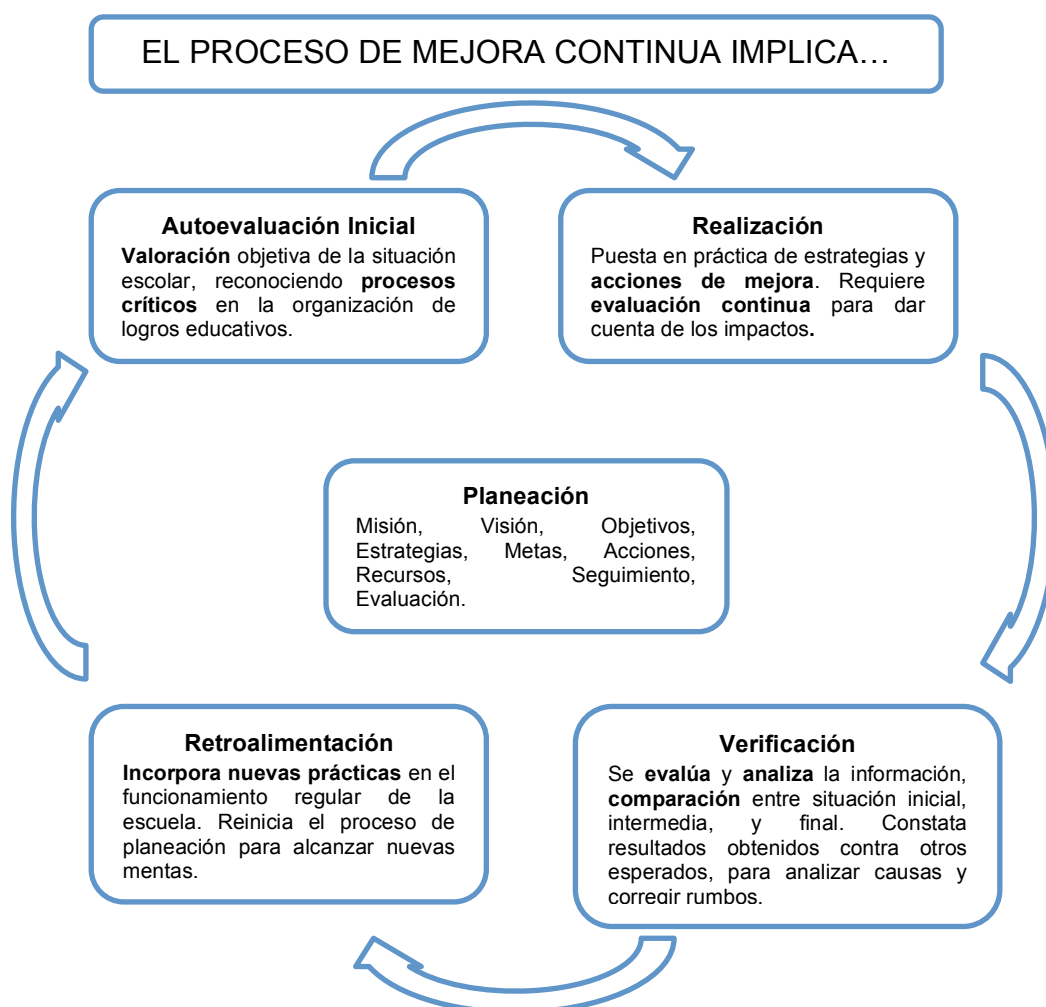
En esta fase se evalúa y analiza la información recopilada durante la planeación y su aplicación, es una comparación entre la situación inicial y los resultados obtenidos después de aplicar las estrategias y acciones de mejora. Se constata si se obtuvieron los resultados esperados, de no ser así, es necesario analizar las causas y corregir rumbos, trazar nuevas estrategias y asegurar aquellas que fueron eficaces.

### **1.8.5 RETROALIMENTACIÓN**

Consiste en incorporar las nuevas prácticas de manera regular en el funcionamiento cotidiano de la escuela, como punto de partida para las nuevas mejoras, y reiniciar el proceso de planeación para alcanzar nuevas metas. Es necesario tener en cuenta que el insumo básico para la mejora son los procesos, procedimientos y resultados actuales, por lo que es de suma importancia documentar lo qué se hace y cómo se hace, de lo contrario serán sólo supuestos, por ello, deben existir evidencias de las etapas inicial y actual.



El siguiente esquema ilustra los aspectos antes señalados, dentro de un proceso dinámico como lo es el de la Mejora Continua:



Fuente: *Programa Estratégico de Transformación Escolar (PETE)*. (Agosto 2009).

## 1.9 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO Y LA GESTIÓN

En México, durante los últimos años, las diversas administraciones han hecho repetidos esfuerzos por crear un marco nuevo de Educación de calidad, centrado en la globalización y la competitividad, estas reformas se han quedado cortas.

Así como la colonia española domino a los mexicanos y estos a su vez sometían a las diversas comunidades, en la actualidad con las políticas

económicas existentes, se enfatizan las diferencias de clases sociales y una honda división entre desarrollo y subdesarrollo.

Antes era notoria la transculturización. Hoy la tecnología nos hace dominados, con juventudes destinadas a la maquila y con escasa oportunidad de trabajar de acuerdo al potencial del individuo, hoy se transcurre por caminos escasos, artificiosos, que llevan al individuo a la desesperanza y a la frustración.

Enseñar a leer y escribir es una de las tareas básica de la escuela Primaria. Pero, ¿Es una obligación o un derecho? Hay un derecho a la Educación – universalmente reconocido- y también una Educación obligatoria. Todo niño tiene derecho a convertirse en un individuo alfabetizado.

Aún ahora que la enseñanza Preescolar es obligatoria, es indudable el valor preparatorio que tiene con respecto al comienzo del ciclo primario. Pero las oportunidades de concluir el ciclo primario están desigualmente distribuidas.

La importancia de la Educación Preescolar reside en la posibilidad de aprender a utilizar el lápiz como instrumento, con el cual se pueden obtener trazados controlados y de distinto tipo, así como la posibilidad de explorar libros y de asistir a actos de lecturas de otros. (*Ejemplo*: Escuchar un cuento leído en voz alta). Hay muchos niños que no han tenido, ni en su casa ni en la escuela la posibilidad de realizar esas experiencias elementales.

Sabemos que el analfabetismo tiene proporciones alarmantes a nivel nacional. Los padres analfabetas o escasamente alfabetizados no pueden proveer a sus hijos las experiencias elementales. Los fracasos escolares iniciales constituyen la otra cara del analfabetismo.

Las acciones tendientes a erradicar el analfabetismo tienen que desarrollarse simultáneamente en dos direcciones: alfabetización de adultos y prevención de fracasos escolares.

Otro fracaso escolar es sin duda, la deserción que está ligada a las condiciones socioeconómicas de los núcleos de población de menores ingresos. Es probable también que la reprobación contribuya a la deserción como un factor

agregado que actúa como elemento precipitante. Deserción y repetición constituyen fenómenos crónicos a lo largo de la enseñanza, pero ambos fenómenos alcanzan su punto más crítico entre el primero y segundo grado de Primaria a escala nacional, perpetuándose ambos fenómenos hasta los niveles medio y superior.

En el mes de diciembre del año 2001, la OCDE dio a conocer los resultados de la evaluación en la que participan 31 países miembros, donde Brasil fue invitado. En ella de acuerdo a los datos del Programa Internacional para el Seguimiento de los Conocimientos de los Alumnos (PISA), México obtuvo penúltimo lugar en Ciencia, Matemáticas y Comprensión de Lectura. Al igual que en la evaluación de 1995, del TIMSS (Encuesta Internacional sobre Matemáticas y Ciencias) nuevamente salimos reprobados.

En los días 19, 20 y 21 de junio del año 2002 participamos en la práctica de exámenes a alumnos para evaluar a sus maestros que participan en carrera magisterial y lastimosamente consterna el temor de los maestros el hecho de ser evaluados.

PISA proporciona indicadores internacionalmente comparables que ofrecen una visión de los factores que influyen en el desarrollo de habilidades de lectura en la casa, en la escuela, y cómo interactúan estos factores entre sí.

En comprensión de lectura la situación de México es preocupante; de acuerdo con los resultados de la evaluación el 44% de los estudiantes se desempeñaron menor o igual al nivel 1 y el 16% abajo. Por sexo el 50% de los hombres están menor o igual o al nivel 1; en comparación con el 39% de mujeres.

En matemáticas y ciencias los estudiantes alcanzan un promedio de 300 puntos muy lejos de 500 puntos que es el promedio de la OCDE.

El estudio PISA demuestra que los estudiantes mexicanos están por debajo de los estudiantes de los países miembros de la OCDE. Además los mexicanos

completamos menos grados de Educación que en otros países miembros de la OCDE.

Por ejemplo, sólo el 20% de las personas entre 25 y 64 años de edad en México han cursado la Educación Preparatoria o Bachillerato, proporción más baja entre los países de la OCDE. A nivel Universitario, sin embargo la estadística de México de 12% se compara favorablemente con el promedio de la OCDE de 14%, es decir México tiene la doble tarea de aumentar los rangos de participación escolar y mejorar los niveles de desempeño para ubicarse en los niveles de otros países de la OCDE.

En los países miembros de la OCDE, el promedio más alto de gasto por estudiante tiende a ser asociado con un mejor desempeño en tres áreas de habilidades, pero no lo garantiza. El gasto acumulativo por estudiante en México, desde el inicio de la Educación Primaria hasta los 15 años de edad (secundaria), es de 11 mil 239 dólares, muy por abajo del promedio de la OCDE de 43 mil 520 dólares.

*“En México, el desempeño en la escuela de los jóvenes de 15 años, está mucho más abajo del promedio de la OCDE de lo que podría esperarse con base en su gasto menor por estudiante”.*<sup>23</sup>

Para disminuir esta diferencia en el desempeño entre estudiantes mexicanos y los de otros países, será necesario aumentar los recursos en materia educativa así como su efectividad.

Cada tres años (desde el 2000) la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) aplica el examen de PISA con duración de dos horas a estudiantes de 15 años, es decir, que han cursado la Educación Básica en sus países.

Los resultados de la prueba PISA del año 2009 sobre las habilidades de los estudiantes mexicanos de 15 años, siguen siendo deficientes en **lectura**, resolución de **matemáticas** y conocimientos en **ciencias**.

---

<sup>23</sup> **PÉREZ, Juan.** “La Educación Secundaria” Consulado en Línea en: <<http://www.monografias.com/trabajos14/taller/taller.shtml>> (Febrero de 2011).

México ocupa el lugar 48 entre 65 países o economías evaluadas con el Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) 2009.

En el 2009 la evaluación aplicó a 475,000 estudiantes de más de 70 países o economías, aunque sólo se presentaron los resultados de 65.

La calificación que se espera obtenga un estudiante en el examen es de 500 puntos. La calificación promedio obtenida por los estudiantes mexicanos fue de 425, lo que lo ubica por debajo de Eslovenia, Croacia, Turquía o Serbia.

En lectura, México obtuvo 425 puntos, en matemáticas 419 y en ciencias 416.

*“México alcanzó una calificación considerablemente más alta en las habilidades de matemáticas que en el examen del 2006 (aumentó 33 puntos), destacó la OCDE en un comunicado publicado en su página de Internet.”<sup>24</sup>*

El organismo también destacó que la calificación más alta en lectura la obtuvo la provincia China de Shangai, evaluada por primera vez en el 2009.

Aquí algunos de los resultados globales de la evaluación:

- 1º lugar: Shangai, China
- 2º lugar: Corea
- 3º lugar: Hong Kong-China
- 5º lugar: Canadá
- 17º lugar: Estados Unidos
- 22º lugar: Francia
- 33º lugar: España
- 44º lugar: Chile
- 48º lugar: México
- 52º lugar: Colombia
- 53º lugar: Brasil
- 58º lugar: Argentina
- 65º lugar: Kirguistán

---

<sup>24</sup> **AF Medios**. Consultado en Línea en: [http://www.afmedios.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13152&Itemid=669](http://www.afmedios.com/index.php?option=com_content&task=view&id=13152&Itemid=669) (Junio de 2011).

*“En México, los estados de la república cuyos estudiantes obtuvieron resultados más altos del promedio nacional son la **Ciudad de México, Nuevo León, Chihuahua y Aguascalientes**, de acuerdo con un boletín de la Secretaría de Educación Pública. Los estados con las calificaciones más bajas fueron **San Luis Potosí, Oaxaca, Tabasco, Guerrero y Chiapas** “. <sup>25</sup>*

Respecto de la influencia del hogar en el éxito de los resultados obtenidos, el estudio de PISA muestra que un bajo desempeño en la escuela tiende a estar asociado con un entorno familiar poco favorable, pero no es una condición automática. En nuestro país la influencia de la situación económica, social y cultural en el desempeño del estudiante está dentro del nivel medio de los países de la OCDE.

Sin embargo, en Canadá, Finlandia, Islandia, Japón, Corea y Suecia, la repercusión del entorno del hogar está por debajo del promedio de la OCDE y sin embargo, los estudiantes tienen niveles de desempeño por arriba del promedio.

Así, un mexicano de 15 años con buen desempeño es probable que provenga de un hogar acomodado, es realista para México aspirar a incrementar el nivel de desempeño medio y hacerlo especialmente, para los estudiantes de los estados con desventaja. Es decir que sólo las escuelas que atienden estudiantes procedentes de las clases sociales pudientes (que además se localizan en zonas geográficas determinadas) obtienen resultados favorables.

A pesar de los esfuerzos del gobierno por definir políticas educativas el maestro mexicano sigue a la espera de algo que modifique los resultados que contrastan con la realidad de los tiempos.

La información acerca de la calidad de la Educación Básica que se imparte en México es escasa y dispersa, la que hay coincide que en promedio, está bastante lejos de alcanzar los estándares que exige la sociedad del conocimiento.

---

<sup>25</sup> CNN. México ocupa el lugar 48 de 65 en la evaluación de conocimiento de la OCDE. Consultado en Línea en: <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/12/07/mexico-en-el-lugar-48-de-65-en-evaluacion-de-conocimientos-internacional> (junio de 2011).

En sexenios anteriores, aproximadamente dos mil escuelas Primarias recibieron recursos adicionales para desarrollar proyectos escolares y fueron supervisadas por un Consejo Escolar de Participación Social, que se diseñó para alcanzar igualdad de oportunidades de aprendizaje en todos los alumnos ocasionando que haya escuelas con ventaja respecto a las ubicadas en zonas rurales o urbano marginales que no lograron elaborar un proyecto aceptable o ni siquiera intentaron hacerlo.

## 1.10 PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

El Programa Escuelas de Calidad (PEC)

*“se crea oficialmente el 3 de abril de 2001, como una iniciativa de la administración educativa federal (2001 – 2006)”.*<sup>26</sup>

Nace como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, tales como:

- El estrecho margen de la escuela para tomar decisiones,
- El desarrollo insuficiente de una cultura de planeación,
- La ausencia de evaluación externa de las escuelas,
- La ausencia de retroalimentación de información para mejorar su desempeño,
- Las condiciones poco propicias para el desarrollo de un liderazgo efectivo de los directores, supervisores y jefes de sector,
- La escasa vinculación entre los actores escolares,
- El ausentismo,

---

<sup>26</sup> **VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional.** *Análisis del Programa Escuelas de Calidad. Nuevas Formas de Gestión Escolar e Institucional.* Consultado en Línea en: <[http://www.uacya.uan.edu.mx/VI\\_CIAO/ponencias/10\\_intervencion/10\\_13.pdf](http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10_intervencion/10_13.pdf)> (Junio de 2011).

- El uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela,
- La limitada participación social,
- La existencia de prácticas docentes rutinarias y
- Las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

El Programa busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, a un esquema que permita generar un modelo de gestión con enfoque estratégico desde la escuela hacia el sistema educativo, que involucre a las autoridades responsables de los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal).

El PEC considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

Por ello, el programa busca impulsar de manera permanente en las escuelas públicas de Educación Básica incorporadas al programa, la cultura de la planeación, la evaluación y la rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica, para la mejora continua de las prácticas pedagógicas, organizativas, administrativas y de participación social que incidan en el mejoramiento permanente de los aprendizajes.

El Programa Escuelas de Calidad aspira constituirse en una política pública que contribuya a que la comunidad educativa asuma de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos los alumnos y el mejoramiento continuo de la calidad educativa.



### **1.10.1 INSTITUCIONES SUSCEPTIBLES DE APLICACIÓN DEL PEC**

El PEC se aplica a todas las escuelas públicas de Educación Básica, en todos sus niveles y modalidades, dando prioridad a:

- Escuelas ubicadas en las zonas urbanas marginadas de media a muy alta marginación, las cuales pueden ser:
- Escuelas Indígenas
- Escuelas Multigrado
- Escuelas que atienden a estudiantes con necesidades educativas especiales
- Campamentos que atienden a niñas y niños migrantes
- Centros comunitarios del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)
- Escuelas que no hayan acumulado más de cinco años de permanencia en el programa, en caso contrario, la entidad federativa definirá una estrategia de apoyo.

Para inscribirse voluntariamente, una vez que haya sido publicada la convocatoria del ciclo escolar correspondiente, se necesita:

- Capacitarse para elaborar su planeación estratégica.
- A continuación presentar su propuesta de Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*) o su equivalente y del Plan Anual de Trabajo (PAT) al Comité dictaminador de la entidad. Al respecto, es importante considerar lo siguiente:
- Las escuelas participantes en el proceso de dictaminación, recibirán notificación oficial de su resultado. La reincorporación de las escuelas será realizada con base en el grado de cumplimiento de las metas

propuestas en su PAT y relacionadas con los objetivos de su *PETE* o su equivalente.

- Las escuelas que busquen su reincorporación, pero que, no hayan comprobado los recursos otorgados en el ciclo escolar anterior, no podrán ser susceptibles de recibir recursos del Programa.

La Coordinación Estatal del Programa en cada entidad federativa es responsable de asegurar que las escuelas de Educación Básica, principalmente las consideradas prioritarias para su atención, cuenten con la mayor y mejor información sobre:

- Los beneficios que les otorgan el Programa y las responsabilidades que contraen al ser incorporadas.
- Los contenidos y fechas de la capacitación que requieren para la elaboración de su Plan Estratégico.

El Sistema de Información del Programa Escuelas de Calidad, como herramienta para el monitoreo y seguimiento de las acciones de mejora comprometidas, así como para la transparencia y rendición de cuentas. Es así que los objetivos del PEC se pueden resumir de la siguiente manera:

- Instalar en cada escuela beneficiada una dinámica de transformación de la gestión escolar, a través de la provisión de herramientas y métodos para su planeación y evaluación con enfoque estratégico, con la concurrencia de las estructuras de Educación Básica.
- Orientar la gestión estratégica escolar al fortalecimiento de la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos identificadas por el colectivo docente en las escuelas del Programa.
- Establecer estrategias de impulso a la participación social a fin de fomentar la colaboración de la comunidad en la vida escolar, el cofinanciamiento, la transparencia y la rendición de cuentas.

- Fortalecer mecanismos de coordinación institucional federales, estatales y municipales que promuevan políticas y acciones para la asistencia técnica y financiera, con el objeto de favorecer la capacidad de gestión y el funcionamiento regular de las escuelas incorporadas al Programa.

### **1.11 PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR**

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*) es un instrumento de apoyo a la gestión escolar que busca desarrollar en la escuela una cultura organizacional definida por los principios de la Planeación Estratégica y es por ello que se definen una serie de elementos propios de este tipo de modelo como son la misión, visión y los valores institucionales. El *PETE* tiene una relación estrecha y significativa con el PEC, cuestión que se comenta a continuación.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*), surge como respuesta de colocar en el centro de la calidad educativa a la escuela, y por ende, por la apertura en la toma de decisiones, de lo que surge la necesidad de transformar la gestión escolar, con el objetivo de mejorar las prácticas del proceso de enseñanza-aprendizaje. En el documento se analizan diversos conceptos, como calidad, gestión escolar y planeación estratégica, por lo que se llega a decir que la gestión escolar está asociada con la planeación de la escuela, que se concibe como un proceso de reflexión y compromiso sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado, a través de una serie de estrategias que faciliten alcanzar los objetivos planteados.

El programa fue estructurado a partir del diagnóstico efectuado a través del Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE), el cual permitió la identificación de carencias en el Sistema Educativo Nacional (SEN) tales como:

Débil articulación y sobre posición de acciones entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de la administración educativa.

Escasa coordinación entre distintas instancias que participan en la gestión de los diversos componentes del sistema y programas educativos.

Deficiente implantación de una cultura de evaluación y autoevaluación, así como escaso aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones para el diseño de las políticas y programas educativos.

Escasa cultura de transparencia y rendición de cuentas.

En su elaboración participaron actores escolares, equipos de supervisión, integrantes de las mesas técnicas de los diferentes niveles y modalidades educativas, las coordinaciones generales estatales responsables de la operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y la propia Coordinación nacional del programa.

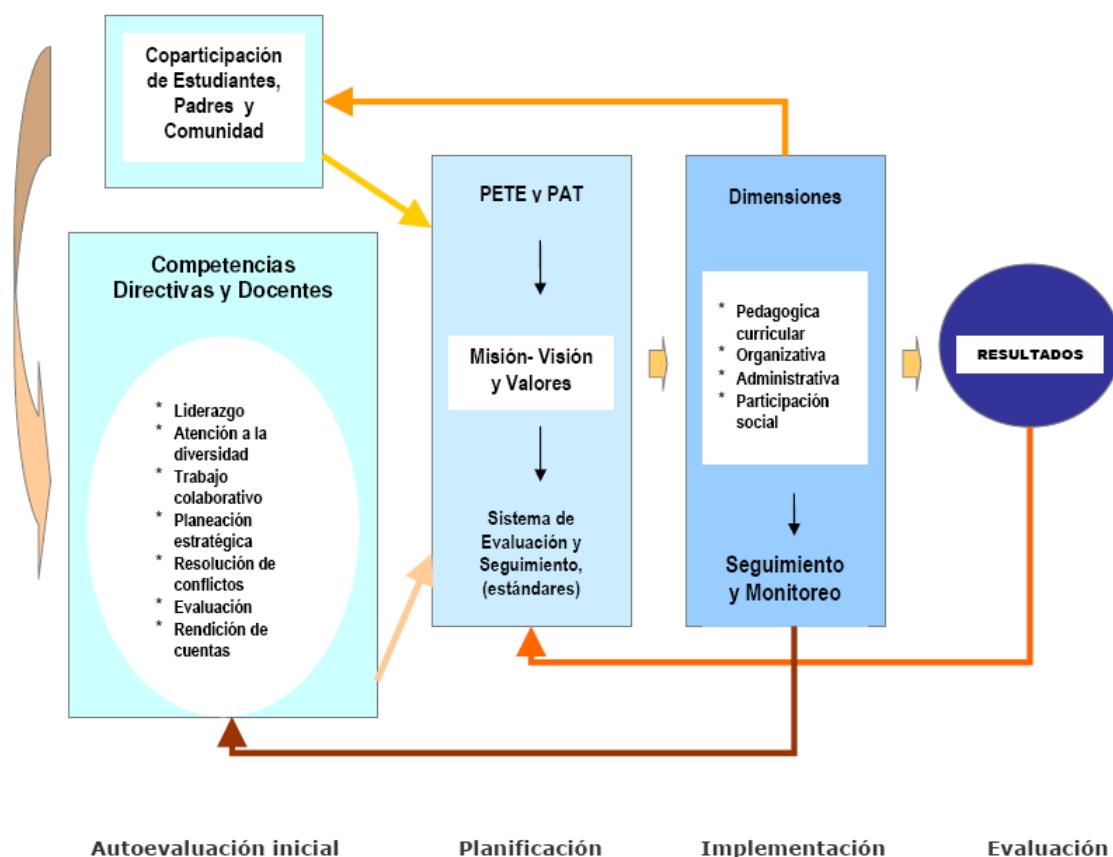
### 1.11.1 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PETE Y PAT

En su elaboración participaron actores escolares, equipos de supervisión, integrantes de las mesas técnicas de los diferentes niveles y modalidades educativas, las coordinaciones generales estatales responsables de la operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y la propia Coordinación nacional del programa.

La ruta metodológica se ilustra con el siguiente esquema:



La Gestión Escolar propuesta por el *PETE* propone contar elementos de la Planeación Estratégica, he involucra competencias directivas y gerenciales, que son necesarias para la operación del modelo, además de involucrar dimensiones de la gestión, que serán descritas en apartados posteriores. El esquema se muestra continuación:

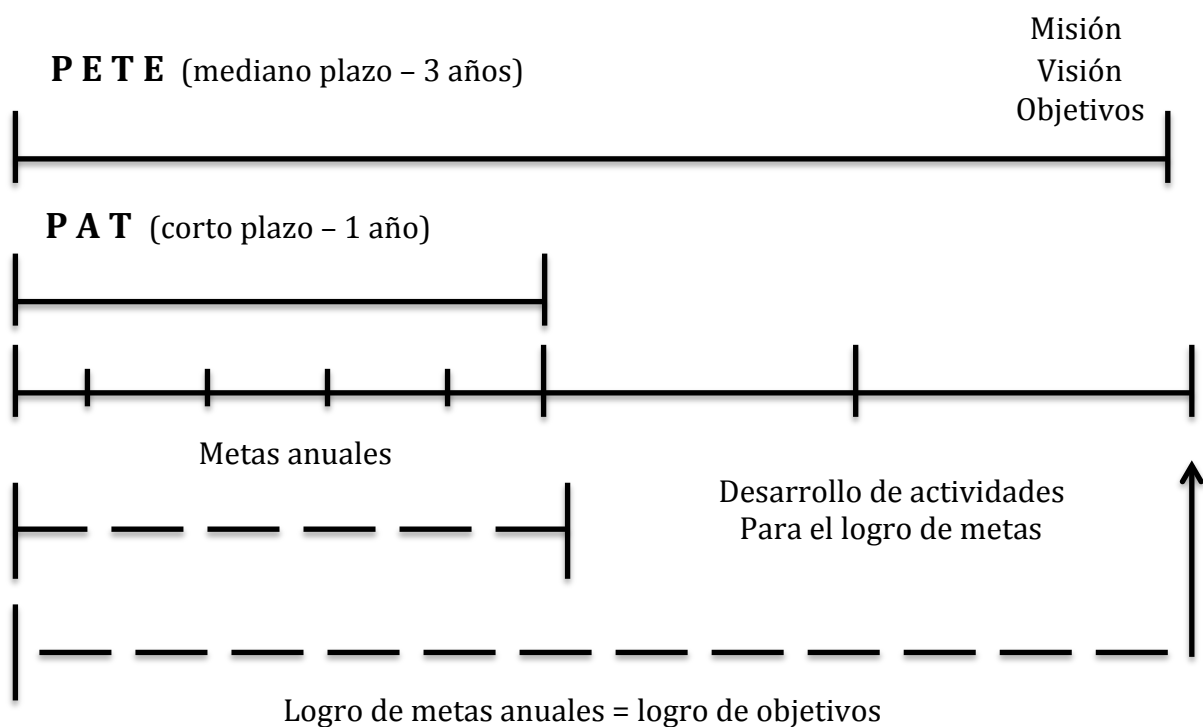


Fuente: **SEP**. *Plan Anual de Trabajo*. Consultado en Línea en: <<http://basica.sep.gob.mx/PAT/>>

El *PETE* presenta un espectro temporal de tres años, que se toma como “mediano plazo”, reformulándose las acciones mediante el PAT que representa el Plan Anual de Trabajo, dentro de una perspectiva anual. Al alcanzar las metas planteadas en el PAT, se incide en los objetivos planteados en el *PETE*. Las actividades representan las estrategias para lograrlo, sin perder de vista la Misión, Visión y Objetivos Generales. El esquema siguiente ilustra lo comentado anteriormente:

### 1.11.2 VINCULACIÓN ENTRE EN *PETE* Y EL PAT

El *PETE* presenta un espectro temporal de tres años, que se toma como “mediano plazo”, reformulándose las acciones mediante el PAT que representa el Plan Anual de Trabajo, dentro de una perspectiva anual. Al alcanzar las metas planteadas en el PAT, se incide en los objetivos planteados en el *PETE*. Las actividades representan las estrategias para lograrlo, sin perder de vista la Misión, Visión y Objetivos Generales. El esquema siguiente ilustra lo comentado anteriormente:



Fuente: *Plan Estratégico de Transformación Escolar*, México D.F., 2006.

### **1.11.3 VINCULACIÓN DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR**

La principal herramienta del PEC, es el *PETE*, ya que sirve como medio para iniciar los procesos de transformación escolar permitiendo a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar en el mediano plazo, establece el referente estratégico base para la escuela, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, considerando su propia programación y presupuestación.

Como ya se ha señalado, el *PETE* concreta su operación en el corto plazo en un Programa Anual de Trabajo (PAT) que especifica las acciones a realizar en un ciclo escolar. Los contenidos de la planeación que realizan las escuelas van enfocados a:

- ✓ Fortalecer la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos para mejorar su logro académico.
- ✓ Mejorar la organización, administración y formas de vinculación de la escuela con la comunidad.

El PAT refleja la operación anual de la escuela, 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 de la escuela. Se elabora de acuerdo con el *PETE*.

El PAT 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.

Los beneficios de que se pueden obtener de la aplicación del *PETE* para las escuelas son los siguientes:

Apoyo académico, a través de la estructura educativa estatal, para la transformación de la organización y funcionamiento de la escuela mediante la capacitación, asesoría y seguimiento en la construcción del *PETE* y PAT.

Apoyo financiero inicial que varía en cada entidad federativa, hasta un máximo de \$50,000.00 pesos por ciclo escolar, para que las escuelas atiendan sus necesidades con base en un plan anual de trabajo que destine los recursos a acciones de capacitación de los maestros, directivos y padres de familia, compra de materiales educativos, libros y equipos de cómputo, así como para la construcción ampliación y mejoramiento de las instalaciones escolares.

El porcentaje de aplicación de los recursos para estos componentes se definirá en cada una de las convocatorias estatales.

*“Adicionalmente a ese primer monto, por cada peso que la comunidad escolar logre reunir para la escuela el Fideicomiso Estatal del Programa entregará otro peso hasta un límite de 50 mil pesos, lo que lleva a la posibilidad de que un centro escolar reúna un total aproximado de hasta 150 mil pesos por ciclo escolar”.*<sup>27</sup>

#### **1.11.4 OBJETIVO GENERAL DEL *PETE***

Su objetivo se centra en crear la metodología de planeación estratégica a seguir, para lograr en cada organización escolar una necesaria transformación y sobre todo un cambio de las formas de ver entender y hacer las cosas en la misma, construyendo nuevas y variadas alternativas dirigidas a mejorar sus prácticas en cada una de las dimensiones de la gestión.

Cabe mencionar que el enfoque del proyecto del *PETE*, consideró cada uno de los factores esenciales para su función como: la organización administración y las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad escolar.

---

<sup>27</sup> *Ibídem.*



*“En su proceso de creación se aplicaron herramientas tales como el liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, la autoevaluación permanente, la participación y colaboración de los padres de familia y la planeación estratégica, entre otros. De este modo el colectivo escolar podrá identificar su estado actual y a partir de ello plantearse nuevos retos de mejoramiento respecto de los estándares que plantea el Programa Escuelas de Calidad”.*<sup>28</sup>

Los puntos a desarrollar por la escuela, marcados en el *PETE* se comentan a continuación.

### **1.11.5 AUTOEVALUACIÓN INICIAL DE LA ESCUELA**

La elaboración de Planeación Estratégica para los centros escolares, tiene un proceso en el cual de acuerdo al documento del *PETE* inicia con la autoevaluación, en él

*“se plantea de manera general el proceso de revisión que tiene que hacer la escuela respecto de sus prácticas cotidianas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar para identificar sus debilidades, fortalezas, logros y en lo concreto, la calidad de los aprendizajes que obtienen sus alumnos”.*<sup>29</sup>

Estas reflexiones permitirán hacer comparaciones con los estándares del programa como parámetros de calidad, y las conclusiones que se obtengan serán el punto de partida para iniciar un proceso de mejoramiento en la planeación de la escuela.

Los instrumentos utilizados en la autoevaluación son las fichas de trabajo por nivel educativo, que orientan lo que habría que observar en la escuela y en el aula, a fin de modificar las prácticas efectuadas. Una vez que se elaboran se analiza su contenido para llegar a conclusiones que les permita encontrar acuerdos y compromisos de mejora, lo cual es fundamental para el mejoramiento integral, procesos de diálogo, análisis y reflexión necesarios para instalar el cambio educativo.

---

<sup>28</sup> Op. Cit. Pág. 26

<sup>29</sup> Ibid. Pág.6

Cabe mencionar, que en las Secundarias el trabajo colectivo necesario en el proceso estará conformado por academias, de modo que haya equipos interdisciplinarios representativos.

De acuerdo al documento del *PETE*, por ser considerados los pilares de la planeación estratégica, el centro escolar debe establecer:

*“la misión de nuestra escuela, referida a su razón de ser como institución, la visión, entendida como la expresión de la escuela que queremos construir en el mediano y largo plazo; y, como tercer elemento, una definición de los valores que orientan la actuación de todos y cada uno de los integrantes de la escuela”.*<sup>30</sup>

El director del centro escolar es el responsable de coordinar el proceso de autoevaluación, de establecer las acciones a seguir.

Es importante rescatar, que en el documento se establece que el director debe:

Visualizar las rutas de acción para la escuela. Por otro lado se señala que el documento no prescribe lo que se *debe hacer*, sino que indica lo *que se puede realizar*. Las decisiones de qué hacer y cómo hacerlo están en manos del director y el equipo docente. También

*“es importante señalar que habrá momentos o actividades en las que surjan dudas o preguntas que se han de resolver para continuar. En esos casos, se deberá considerar la posibilidad de solicitar asesoría a quienes están cerca de la escuela”.*<sup>31</sup>

Para el registro y recopilación de la información producida durante el proceso, se pueden utilizar instrumentos como: cuestionarios, encuestas, entrevistas y otros. Además de que sugiere que para su resguardo se utilice portafolio institucional; así como un diario de trabajo.

Una vez realizado el diagnóstico inicial se procede a operar el *PETE* consolidando cuatro dimensiones de intervención.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.* Pág.7

<sup>31</sup> *Ibíd.* Pág. 8

## 1.12 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR

De forma general, de acuerdo a la explicación que se hace en el documento del *PETE*, se puede decir que la Gestión escolar es “la forma en la que lo hacen” sus funciones los actores educativos, “lo que le da sentido y significado singular a su acción, bajo las normas que establece el Sistema Educativo Nacional (SEN) como: normas, reglas, conceptos y representaciones. Dicho de otra forma es generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

Para comprenderla mejor, se sugiere organizarlos por dimensiones. Las dimensiones son

*“herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela son: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria, de las cuales a continuación se explican de forma general”.*<sup>32</sup>

### 1.12.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

En ésta dimensión se reflexiona sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, pero se determinó que se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo. La planeación estratégica está enfocada a:

*“crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades”.*<sup>33</sup>

El documento sugiere que el docente tendrá que analizar sobre los tipos de aprendizaje que se implementan y de lo que requieren, por lo que los docentes serán los brindarán a sus alumnos oportunidades considerando que son distintos.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* Pág. 20

<sup>33</sup> *Ibíd.* Pág. 21

Los factores que se asocian a las acciones son: la planeación de clase, la evaluación, el clima del aula, la administración del tiempo y los recursos didácticos.

### **1.12.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA**

En ésta dimensión, hace referencia a la importancia que tiene, que en el centro escolar se tomen las decisiones en conjunto, ya que así se puede satisfacer necesidades y resolver problemas de la misma, tiene que ver con el logro educativo.

Es así que:

*“las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos”.*<sup>34</sup>

En éste contexto se busca eliminar el ambiente hostil que existe en el centro escolar. Igualmente se considera la evaluación para “modificar aquello que no contribuye con lo esperado”.

La integración de este organismo favorece a la dirección de la escuela y en consecuencia a toda la comunidad escolar, ya que puede contribuir con una serie de tareas que absorben tiempo a directivos y docentes. Las funciones del Consejo Escolar de Participación Social, se encuentran claramente especificadas en las Reglas de Operación del PEC 2006.

---

<sup>34</sup> Ibíd. Pág. 26

### **1.12.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

Permite el reconocimiento del tipo de actividades administrativas que favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia. De forma general el documento establece de esta dimensión:

*“Se refiere a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa”.*<sup>35</sup>

### **1.12.4 DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA**

En esta dimensión se identifican cómo los actores educativos conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Así como la consideración de las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, entre los que se encuentran los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la Educación.

---

<sup>35</sup> Ibíd. Pág. 28

## 1.13 CONSTRUCCIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ESCUELA

La misión de acuerdo al *PETE* es:

*“Una declaración del «razón de ser» y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad; es una expresión de sentido, una idea-fuerza que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan en la construcción de la cultura escolar. 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”.*<sup>36</sup>

La misión como la visión deberán construirse en colegiado, a partir de la reflexión y el análisis, considerando los compromisos que es necesario asumir individual y colectivamente para su cumplimiento, y así avanzar hacia la visión, con actuaciones guiadas por los valores individuales y colectivos.

Respecto a la visión el *PETE* señala que:

*“Una visión compartida (del cómo me quiero ver) 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 en equipo y colaborativo, es un estímulo a la creatividad, iniciativa y formación personal. 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, centrándose en los fines y no en los medios. Debe ser idealista, inspiradora y positiva, pero a su vez completa y detallada, para que todos comprendan ¿cuál es su contribución para hacerla realidad?”.*<sup>37</sup>

Se establece en esta parte la forma de establecer los valores en el centro escolar, así primero se deben construir acuerdos por consenso sobre los valores que han de guiar la acción de los actores escolares, se citan sólo

---

<sup>36</sup> Ibíd. Pág. 37

<sup>37</sup> Ibíd. Pág. 39

algunos, entre muchos que caracterizan las prácticas diarias como: entusiasmo, respeto, tolerancia, solidaridad, liderazgo, limpieza, honestidad, colaboración, generosidad, curiosidad, motivación para aprender, creatividad, autoestima, responsabilidad, iniciativa, perseverancia, esfuerzo, cuidado personal.

Además en ésta parte, de acuerdo al documento del *PETE* la construcción de la misión, la visión y los valores, debe de reflejar el compromiso del director y de los docentes e igualmente se deben de hacer públicos para el conocimiento de todos los que conforman el centro escolar y hagan suyo el compromiso.

#### **1.14 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS DE LA ESCUELA**

Para construir los objetivos, se propone revisar los resultados de la autoevaluación inicial, la misión y la visión compartida de la escuela, es importante mencionar que cada colectivo, de acuerdo con sus necesidades y resultados, de decidir cuántos y cuáles objetivos han de plantearse para la mejora de su escuela.

Para el diseño de los objetivos ha de tomarse en cuenta que la redacción se inicia con un verbo en infinitivo, mismo que implica una acción, es decir, responde al qué, mismo que se complementa con la intención o el ¿para qué? de la acción.

Para 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 factores internos y externos que inciden de manera positiva (facilitadores y apoyos) y negativos (obstáculos y riesgos) en la posibilidad de lograr los objetivos.

De acuerdo al *PETE* las estrategias 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 secuencia 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”<sup>38</sup>.*

De lo siguiente de acuerdo a lo establecido por el *PETE* surgirán las estrategias en los centros escolares:

- Retomar los resultados obtenidos en el análisis de factores como elementos clave para elaborar las estrategias pertinentes.
- Contestar las siguientes preguntas para orientar la identificación de las estrategias en función de la información que aporta el ejercicio del FAOR (Facilitadores, Apoyos, Obstáculos y Riesgos):
  - ¿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.

---

<sup>38</sup> Ibid. Pág. 49



- 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.

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.

Las metas han de entenderse como:

*“... la parte que concreta una planeación de mediano plazo en varios ciclos escolares, lo que implica priorizar aquellas que son plataforma para, posteriormente, lograr las siguientes. Son el elemento que a través de las actividades se operacionaliza, lo que exige la definición precisa de qué se requiere lograr, cuándo y de qué manera, para avanzar hacia la obtención de cada uno de los objetivos planteados, supone un avance más dentro del proceso de planeación, y un reconocimiento de la necesidad de actuar, por ello, resulta importante la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad escolar en el proceso de mejora emprendido”.<sup>39</sup>*

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:

- La calidad de los procesos planteados.
- Los requerimientos de apoyo.
- Su calendarización o programación.
- Secuencia metodológica que orienta su diseño:

---

<sup>39</sup> Ibid. Pág. 52

- Identificar los elementos clave de cada objetivo.
- Reconocer todo lo que habría que lograrse para cumplir con cada elemento clave.
- Considerar la secuencia lógica y temporal

La cantidad de metas será definida por los elementos clave identificados en el objetivo, se plantean tantas metas como se requieran para lograr cada objetivo.

Redactar las metas considerando cantidad, calidad (cualidad y valor del resultado esperado) y tiempo para su logro, es decir el plazo en que se pretende cumplirlas.

### **1.15 PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO (PAT)**

Estructurado el *PETE* que es una planeación 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 (un año) para dar cumplimiento a los objetivos, a la misión y a la visión.

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.

Los elementos que lo deben conformar de forma general son: los objetivos por dimensión, metas, actividades, responsables, recursos, costos y tiempos. El éxito o fracaso de las actividades dependerá de su viabilidad y de la organización escolar.

### 1.15.1 EL PIZARRÓN DE AUTOEVALUACIÓN

Al respecto en el documento del *PETE* de forma general se establece:

*“Es importante informar a los padres de familia, alumnos y comunidad en general los resultados obtenidos al término del ciclo escolar, pero también lo es recuperar sus opiniones sobre el trabajo realizado. El pizarrón de autoevaluación es una herramienta que le permite a la escuela identificar cuál es ese sentir de la comunidad educativa respecto de los logros adquiridos y lo que falta por hacer, estas apreciaciones reflejan la percepción de la calidad del servicio ofrecido y debe ser considerada para la elaboración del PAT y, en su momento, del PETE como documento integrador”.*<sup>40</sup>

Además, el pizarrón de autoevaluación escolar se convierte en el medio para informar a la misma comunidad lo que se pretende y los resultados obtenidos en un año escolar considerando los dos momentos ya mencionados, a mitad del ciclo escolar y al finalizar éste. El modelo toma como base los estándares que propone el programa, no obstante ofrece la posibilidad de seleccionar, modificar y diseñar otros que se adecuen a las características de la escuela. Además propone la figura de un acompañante que a través de su mirada externa, ayude en los procesos de reflexión del colectivo docente.

Esta figura se encargará de acompañar y apoyar a la escuela en el proceso de autoevaluación, la función del denominado «acompañante» será la de favorecer la aplicación y sistematización del modelo propuesto, así como establecer compromisos comunes con los diversos participantes. Como posibles opciones para desempeñar la función del acompañante se pueden considerar a:

- Directores o docentes de otras escuelas de la zona.
- Miembros del consejo escolar de participación social o de la asociación de padres de familia.
- Académicos de la región.

---

<sup>40</sup> Ibid. Pág. 70

- El supervisor o el asesor técnico pedagógico de la zona donde pertenece la escuela.

En síntesis, los cambios que se requieren diseñar se dice que deben ser “integrales”, esto significa que no se trata sólo de modificar los contenidos que se enseñan en este nivel de la Educación, ni implantar nuevos métodos pedagógicos, sino de encontrar nuevas fórmulas pedagógicas e institucionales. Si la escuela no cambia sustancialmente sus prácticas es poco lo que puede esperarse. Y estos cambios no hay que olvidar que transitan por las personas que hacen posible ésta Educación.

En el caso de México, no podemos darnos el lujo sólo de asegurar la cobertura del servicio en la enseñanza Secundaria. Por la experiencia de enfatizar la política educativa en la expansión cuantitativa de la Educación Primaria durante la segunda mitad del siglo XX y no atender con la misma fuerza la calidad y equidad, se está pagando ahora un costo muy alto.

Debemos de buscar las maneras de crecer con calidad y equidad. Finalmente, el derecho a la Educación supone ante todo el derecho de los alumnos a aprender cuestiones que sean pertinentes para su vida presente y futura.

Por ello surge la necesidad de reconocer sus “Avances” en una escuela del Distrito Federal.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el capítulo anterior se ha señalado que, el Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*), es un programa de la política educativa vigente que ha sido implementado en la Educación Básica de México, a partir de la necesidad de aplicar la planeación estratégica y que de alguna manera viene a darle continuidad a lo que anteriormente se denominaba proyecto escolar, para lograr la calidad en la Educación.

El proceso del *PETE* se centra en un principio la auto-evaluación de la Gestión Escolar, con la finalidad de identificar las necesidades en sus diferentes dimensiones: Pedagógica – Curricular, Organizativa, Administrativa, Comunitaria y de Participación Social. Posteriormente, se busca que el centro escolar pueda consolidar su misión, visión, valores y objetivos, con la intención de darle identidad propia al mismo centro escolar.

Básicamente el *PETE* busca realizar un ejercicio de planeación, a través del establecimiento de las estrategias pertinentes para alcanzar sus objetivos, lo que hará a partir de la elaboración de un Programa Anual de Trabajo (PAT), el cual contempla metas y actividades anuales, su seguimiento al igual que su evaluación a través de indicadores. Igualmente observa la utilización de instrumentos didácticos (utilización del pizarrón de autoevaluación, fichas y encuestas).

Cabe mencionar que en el proceso de la realización del *PETE*, se considera la elaboración de un informe técnico pedagógico, que sirve en el proceso de verificación, el cual permite analizar cómo se encontraba el centro escolar: al

inicio de la implementación del *PETE*, en una etapa intermedia y al final, mediante la evaluación y el análisis comparativo.

Esta investigación surge de la necesidad de reconocer de qué manera un centro escolar en particular, percibe beneficios en su gestión escolar a partir de la implementación del *PETE*, recogiendo los puntos de vista de los principales actores involucrados dentro de la escuela como lo son los directivos y docentes.

La percepción que puedan tener los sujetos encargados de ejecutar este tipo de propuestas se considera significativa, ya que expresan las sensaciones y posturas adoptadas hacia las estrategias e instrumentos de la política educativa que promueve el Gobierno Federal y cuyo cumplimiento y logro de resultados dependerá precisamente de cómo lo reciban en cada centro escolar. La percepción se considera como un elemento detonador o inhibidor de la acción, revelando motivaciones o deseos dentro de un colectivo, en este caso escolar.

De esta manera, se tuvo un acercamiento con la Escuela Secundaria para Trabajadores N°. 68 “1° de Mayo” ubicada en la Colonia del Valle, Delegación Benito Juárez, que se mostró interesada en apoyar la investigación de campo, con la condición de que los resultados le fueran proporcionados, para tomarlos como indicadores para el mejoramiento del propio *PETE*.

El inicio del estudio de la implementación del *PETE*, conlleva a plantearse diversas interrogantes al respecto:

- ¿Se implementa el *PETE* en la Escuela Secundaria para Trabajadores N°. 68 “1° de Mayo” del Distrito Federal?
- ¿Quiénes han participado en el proceso de implementación?
- ¿En qué etapa se encuentra implementado el *PETE* en la escuela?

De estos factores se ha determinado que la pregunta central que se busca responder puede ser la siguiente:

**¿Se percibe entre los académicos y la dirección de la Escuela Secundaria para Trabajadores N°. 68, “1° de Mayo” del Distrito Federal; que el *PETE* ha generado beneficios en la gestión escolar a partir de su implementación?**

### **2.1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

A partir de la problemática planteada se reconocen sus elementos constitutivos:

#### **OBJETO Y SUJETO DE LA INVESTIGACIÓN:**

- *OBJETO DE ESTUDIO*: **Percepción** sobre la implementación del *PETE* en la Escuela Secundaria para Trabajadores N°. 68, “1° de Mayo”.
- *SUJETOS DE ESTUDIO*: Los docentes y el director de la escuela.

#### **ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:**

- Gestión Escolar

#### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN:**

- Distrito Federal, colonia del Valle, Delegación Benito Juárez.

#### **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

- Ciclo Escolar 2009 – 2010

## 2.1.2 HIPÓTESIS DESCRIPTIVA

De acuerdo con Rojas Soriano:

*“existen diversos tipos de hipótesis para dar respuesta tentativa a un problema de investigación. Entre ellas se encuentran las de corte descriptivo, que buscan identificar la presencia de ciertos fenómenos o hechos en la población sujeta a investigación”.*<sup>41</sup>

El valor de este tipo de hipótesis es probar la existencia de una característica o cualidad en un grupo determinado. Por consecuencia estas hipótesis solo manejan una variable, no existiendo relación de dependencia o asociación.

Es así que la hipótesis descriptiva para esta investigación se redacta de la siguiente manera:

**Sí se percibe entre los académicos y la dirección de la Escuela Secundaria para Trabajadores N°. 68, “1° de Mayo” del Distrito Federal que el *PETE* ha generado beneficios en la gestión escolar a partir de su implementación.**

La hipótesis de esta manera busca reconocer que si se perciben beneficios a partir de la implementación del *PETE*, más allá de si los beneficios sean reales y provocados por el *PETE*, situación que requeriría una investigación de mayor nivel de profundidad y tiempo de ejecución.

## 2.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Definida la problemática y su posible respuesta, se establecen los siguientes objetivos de investigación, general y específicos.

---

<sup>41</sup> **ROJAS** Soriano Raúl. *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales*. 32ª. Edición. Editorial Trillas, 1998. Pág.150



## **OBJETIVO GENERAL**

Reconocer la percepción de los directivos y docentes sobre los beneficios en la gestión escolar a partir de la implementación del *PETE* en un centro escolar de nivel secundaria en el Distrito Federal.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las características que conforman el *PETE* como propuesta de la política educativa vigente para la mejora en las escuelas Secundarias. (Investigación documental).
- Reconocer cómo se ha implementado el *PETE* de acuerdo con la percepción de los directivos y docentes en una escuela Secundaria para trabajadores del D.F. (Investigación de campo).
- Elaborar conclusiones y recomendaciones sobre las percepciones de directivos y docentes en cuanto a la implementación del *PETE* en el centro escolar de referencia.

## **2.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESCUELA**

Como ya se indicó, la investigación se llevó a cabo en la *Escuela Secundaria para Trabajadores 1° De Mayo*, la cual tiene como prioridad la atención de alumnos mayores a quince años de edad que estén insertos en el mundo del trabajo. La mayoría de los alumnos inscritos son alumnos que han sido expulsados de distintas escuelas por su indisciplina o también por su alta reprobación, por lo que no necesariamente son alumnos inmersos en un ambiente laboral. Cabe decir que la población escolar es muy baja:

59 alumnos distribuidos en tres grupos por grado, en el momento de realizar la investigación.

La escuela se encuentra bien situada en la colonia Del Valle, contando con accesos, rutas de llegada y transporte público convenientes. Por su ubicación resultó accesible para llevar a cabo el trabajo de campo, además de la disposición de las autoridades escolares tanto por parte de la inspectora de zona, como del director del plantel, quienes nos proporcionaron facilidades para la realización de la investigación.

### **2.2.1 POBLACIÓN SUJETA A INVESTIGACIÓN**

La población sujeta a investigación está conformada por el personal docente y directivo de la escuela Secundaria seleccionada que se integra por un director, un sub-director y 15 docentes.

### **2.2.2 MUESTRA REPRESENTATIVA**

Se intentó realizar un censo con la población sujeta a investigación, sin embargo, debido a que en el momento de la aplicación del cuestionario no se encontraban 2 personas, se logró una muestra de 13 personas, más la entrevista con el director de la escuela.

Cabe hacer notar que al sub-director no se le aplicó la encuesta y la entrevista debido a que era personal de nuevo ingreso. Tampoco se le aplicó la encuesta al personal administrativo, de intendencia y de vigilancia, por ser personal no involucrado directamente con las actividades pedagógicas de la escuela.

## 2.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para esta investigación se propuso aplicar tres técnicas de investigación, que se mencionan a continuación:

- Observación a las instalaciones de la escuela
- Encuesta aplicada a docentes, de acuerdo con la muestra
- Entrevista dirigida al Director de la escuela

### 2.3.1 OBSERVACIÓN

Como técnica inicial se aplicó la observación para reconocer las condiciones generales en que se encontraban las instalaciones para llevar a cabo adecuadamente el trabajo educativo. Para la cual se utilizó un instrumento de observación (Ver Apéndice N<sup>o</sup>.1) dividido en cuatro secciones, las cuales se mencionan a continuación:

- A. **Instalaciones Externas.** En esta sección se observó una visión general de la fachada, la ubicación y la limpieza del inmueble en particular.
- B. **Instalaciones Internas.** Esta sección generaliza las instalaciones con las que cuenta la escuela para el alumnado inscrito en la institución.
  - I. **Salón de Clases.** Para esta sección se da una mirada general del aula, en aspectos como material didáctico, uso de materiales, manejo y control de los alumnos.
  - II. **Orden de la Oficina.** En esta sección se observó el interior de las oficinas, aunque es una escuela no muy grande los espacios destinados a las oficinas son amplios, limpios y ordenados.

### 2.3.2 ENCUESTA

Su propósito es obtener las opiniones de los maestros en servicio en la escuela, sobre las condiciones en que se ha implementado el *PETE*, si percibían, que ha habido beneficios en la gestión escolar a partir de dicha implementación. No se pretende llevar a cabo un trabajo estadístico riguroso, debido a lo pequeño de la muestra, pero sí busca un entendimiento sobre cómo se “vive” este tipo de propuestas sobre la gestión escolar en un centro educativo.

Se realizó un cuestionario compuesto por 13 preguntas elaboradas de la siguiente manera:

- En la primera parte se presentaron datos generales referidos a la edad, formación académica, escuela de egreso, años de servicio, horas de servicio, materia que imparte, el turno y los grados en que imparte su materia.
- El siguiente apartado trata sobre los programas y/o proyectos de la política educativa, que se aplican en la institución actualmente. (Puede responder más de una opción) Se trata de una pregunta introductoria que atiende a la generalidad de la Hipótesis, es cerrada y no es excluyente.
- ¿La escuela cumple con conocer y atender las necesidades y demandas de los padres de familia? Se trata de una pregunta cerrada, dicotómica sí, no, (dos opciones) de opinión ¿Por qué?
- ¿La escuela promueve la participación de los padres de familia en actividades que favorecen el trabajo docente? Se trata de una pregunta cerrada, dicotómica sí, no, (dos opciones) de opinión ¿Por qué? (Responde a la variable de la interrogación)

- ¿La escuela promueve el trabajo colegiado entre los docentes? Se trata de una pregunta cerrada, dicotómica sí, no, (dos opciones) de opinión ¿Por qué? (Responde a la variable de la interrogación)
- ¿Cuánto lleva aplicándose el *PETE* en esta escuela? Se trata de una pregunta cerrada, tricotómica y de respuesta excluyente. (a partir de este ciclo, a partir del ciclo anterior, más de dos años)
- ¿Quién participa en la planeación y ejecución del *PETE* en esta escuela? (puede responder más de una opción) Se trata de una pregunta cerrada, no excluyente y que establece un hecho.
- ¿Usted participa directamente en la aplicación del *PETE* en esta escuela? Se trata de una pregunta cerrada, dicotómica sí, no, (dos opciones) ¿Por qué? (Responde a la variable de la interrogación)
- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la aplicación del *PETE* en esta escuela? Se trata de una pregunta cerrada, dicotómica sí, no, (dos opciones) ¿Por qué? (Responde a la variable de la interrogación)
- ¿En qué puntos considera usted que el *PETE* ha incidido para el mejoramiento de su trabajo docente? Se trata de una pregunta de opinión, no excluyente
- ¿Cuál de las siguientes opciones es válida en la aplicación del *PETE*? (sólo responda una opción) Se trata de una pregunta excluyente
- ¿Cómo calificaría la aplicación del *PETE* en esta escuela, en términos generales? (responda sólo una opción) Se trata de una pregunta excluyente
- Comentarios y opiniones adicionales. Se trata de una pregunta abierta.

(Ver Apéndice N°. 2)

### 2.3.3 ENTREVISTA

Otra de las técnicas aplicadas en esta investigación, fue la entrevista, realizada al director de la escuela del turno vespertino, permitiendo un contacto más personal con el entrevistado.

La intención de la entrevista, fue contextualizar la investigación averiguando por un lado, si es del conocimiento de todos el *PETE*, y de ser así, quién o quiénes lo manejan, qué grado de estudios tienen las personas que están involucradas, de qué edades son, qué perfil predomina, cómo es en general el ambiente laboral de la escuela. Las preguntas generales formuladas fueron las siguientes:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Qué puesto ocupa en la escuela?
- ¿Cuántos años de servicio tiene?
- ¿Cuál es su grado de estudios?
- ¿Algún otro estudio realizado?
- ¿Cómo llegó al puesto que actualmente ocupa?
- ¿Cuántos maestros?
- ¿Cómo considera el ambiente en la escuela?
- ¿Qué maestros manejan el *PETE*?
- ¿Desde luego usted lo conoce y lo aplica?
- ¿Cuánto personal tiene la escuela?
- ¿Qué opinión le merece el *PETE* en términos generales?
- ¿Hay alguna exigencia por parte de las Autoridades para que se aplique?

- ¿Usted cree que el *PETE* cuenta con más aciertos o con más deficiencias?
- ¿Considera que es necesario un proceso largo para poder evaluar si ha dado o no resultados?
- ¿Usted qué perspectivas visualiza con la aplicación del *PETE*?
- ¿Entonces, todos los maestros conocen y manejan el *PETE*?

Al aplicar tanto la entrevista como el cuestionario, se tuvo la oportunidad de comparar las respuestas, en este caso, de la persona entrevistada quien tiene a cargo la responsabilidad de la difusión, capacitación, comprensión y desde luego aplicación del *PETE*, así como la percepción del manejo de este instrumento en la actividad docente.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### **3.1.1 RESULTADOS DEL EJERCICIO DE OBSERVACIÓN**

Se aplicó la guía de observación inicial por parte de los investigadores con la intención de reconocer las condiciones de la escuela en aspectos de infraestructura, instalaciones, salones de clase y limpieza general, etc.

Cabe señalar que la escuela cuenta con aulas pequeñas pero funcionales, un patio suficientemente amplio para realizar diversas actividades tanto deportivas como del orden cívico, una biblioteca modesta, oficinas administrativas, área multimedia, servicios sanitarios separados para mujeres y hombres.

Quizá lo más relevante a destacar es que, por cada grupo existe una matrícula de seis o siete alumnos, lo que significa que las clases son prácticamente personalizadas.

A continuación, se muestra la guía de observación que se utilizó para la realización de éste estudio. La cual está seccionada en cinco apartados:

1. Instalaciones Externas
2. Instalaciones Internas
3. Salón de Clases
4. Orden de la Oficina
5. Comentarios



FECHA: 7 DE OCTUBRE DE 2009

ASPECTO A EVALUAR		CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
INSTALACIONES EXTERNAS		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
1	FACHADA		X			
2	LIMPIEZA		X			
3	UBICACIÓN	X				
INSTALACIONES INTERNAS		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
1	AÉREAS VERDES			X		
2	ALMACÉN				X	
3	AUDITORIO				X	
4	AULA DE MEDIOS				X	
5	AULAS		X			
6	BAÑOS		X			
7	BIBLIOTECA		X			
8	CANCHAS		X			
9	COOPERATIVA			X		
10	DIRECCIÓN		X			
11	ESCALERAS		X			
12	EXPLANADAS	X				
13	LABORATORIOS			X		
14	SALA DE MAESTROS			X		
15	TALLERES			X		

SALÓN DE CLASES		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
1	ATENCIÓN DE LOS ALUMNOS	X				
2	MANEJO DE GRUPOS	X				
3	USO DE MATERIALES	X				
4	DIDÁCTICA EN CLASE	X				
ORDEN DE LA OFICINA		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO

1	ACTITUD COMPORTAMIENTO		X			
2	AMBIENTE DE TRABAJO		X			
3	LIMPIEZA		X			

#### COMENTARIOS :

En cuanto a lo observado referente a las instalaciones, se aprecia que se trata de una casa adaptada para fines educativos, sin embargo, se puede identificar que existen elementos suficientes para proporcionar los servicios educativos básicos para los que está orientada, pero limitada para otorgar servicios en cuanto a laboratorios, talleres, aula de medios, sala de maestros, principalmente.

### 3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En esta sección se muestran los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los 13 docentes de la escuela Secundaria en cuestión.

Como ya ha sido señalado, inicialmente se presentan los datos de los encuestados, presentando una gráfica ha aquellas preguntas más representativas para la investigación, en seguida se presentan las preguntas que integra el cuestionario cada una con su gráfica representativa, para finalizar con las opiniones particulares que el encuestado haya deseado plantear.

## I. DATOS DEL ENCUESTADO

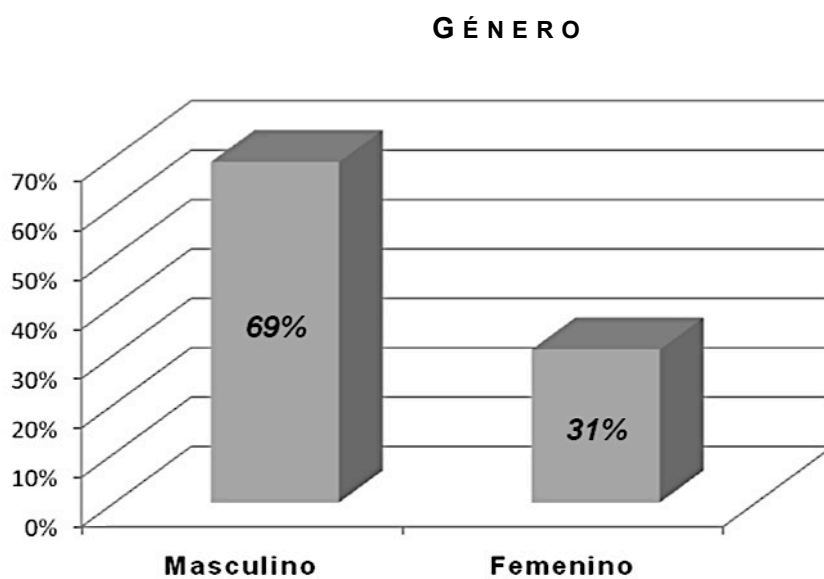
### A) GÉNERO

De los 13 cuestionarios contestados el 69% representa al género masculino, siendo sólo el 31% restante el género femenino. Por lo que se observa que en esta secundaria la mayoría de los docentes son hombres.

---

<b>a) Masculino</b>	<b>69%</b>
<b>b) Femenino</b>	<b>31%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

---

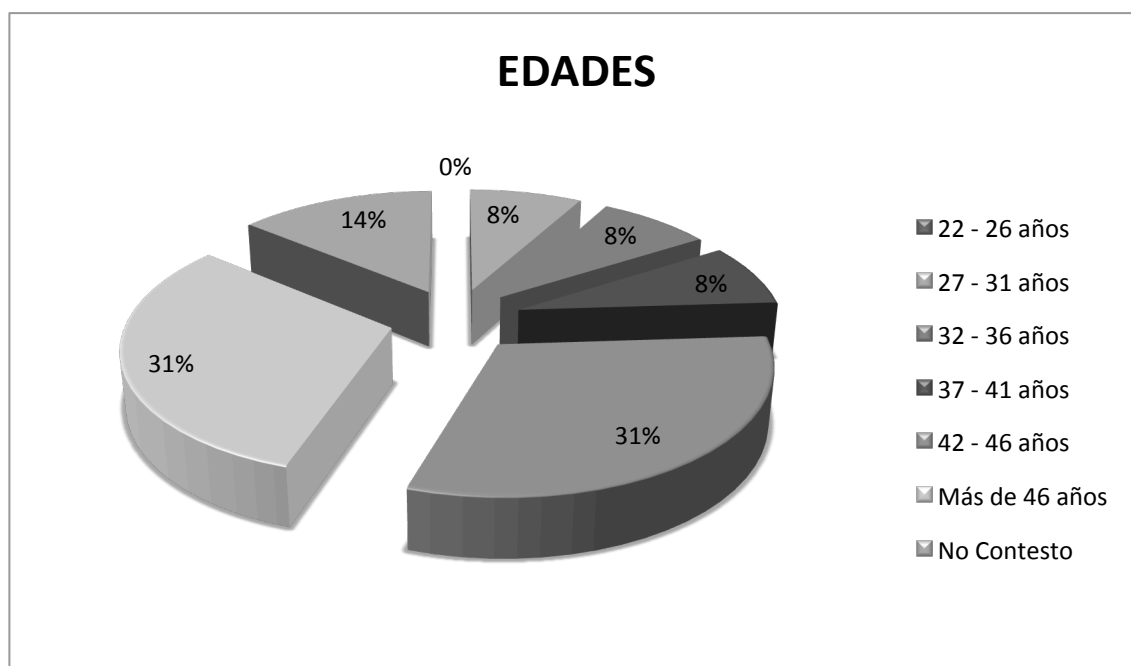


Fuente. *Elaboración Propia*

## B) EDAD

Para esta pregunta las edades se segmentaron en rangos de 5 años cada uno, que van desde los 22 años hasta más de 46 años, obteniendo como resultado que en esta escuela predominan con un 62% los profesores mayores a 42 años.

a) 22 – 26	0%
b) 27 – 31	8%
c) 32 – 36	8%
d) 37 – 41	8%
e) 42 – 46	31%
f) Más de 46	31%
No Contesto	14%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Fuente. *Elaboración Propia*

### **C) FORMACIÓN ACADÉMICA**

En este rubro, se destaca que todos los docentes cuentan por lo menos, con una carrera profesional a nivel licenciatura. (Ver Apéndice N°. 4)

### **D) ESCUELA DE EGRESO**

Tanto la UNAM como la Escuela Normal Superior de México, son las Instituciones predominantes como escuelas de egreso del personal docente de esta escuela. (Ver Apéndice N°. 4)

### **E) AÑOS DE SERVICIO**

La mayoría del personal docente, cuenta con una experiencia superior a los 20 años de servicio, dando como promedio un total de 17.9 años de servicio.

### **F) AÑOS DE SERVICIO EN ÉSTA ESCUELA**

Aproximadamente el 46% de los docentes que aquí laboran han pasado gran parte de su vida profesional en ésta Institución, y el otro 54% tiene un promedio de 11 años de servicio.

### **G) MATERIA(S)**

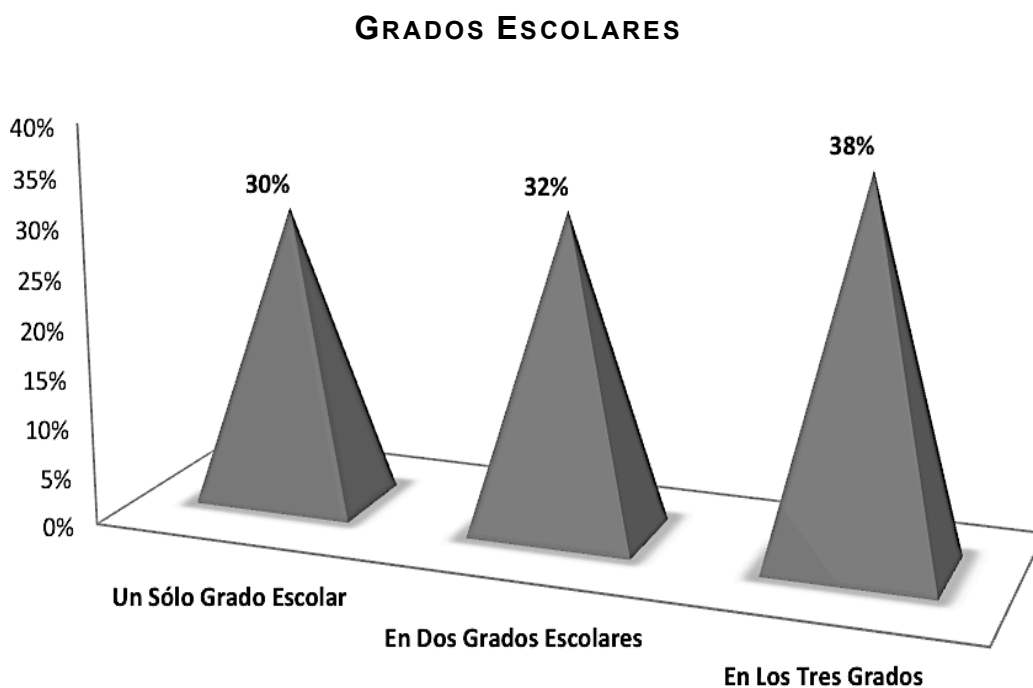
El 46% de los docentes imparte sólo una materia del plan de estudios, mientras el otro 54%, imparte dos o más materias que no necesariamente están relacionadas entre sí. (Ver Apéndice N°. 4)

## H) GRADOS

En cuanto a este rubro se observa que el 38% de la plantilla docente imparte cátedra en los tres niveles escolares, el 32% en dos niveles y el 30% lo hace sólo en un nivel escolar.

GRADOS ESCOLARES EN LOS QUE EL DOCENTE IMPARTE CÁTEDRA

a) Un sólo grado escolar	30%
b) En dos grados escolares	32%
c) En los tres grados	38%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



Fuente. *Elaboración Propia*

## I) HORAS DE SERVICIO

En este apartado resulta difícil analizar alguna tendencia, debido a que en 4 casos no contestaron, en 4 rebasan las 10 horas y existen casos de 1 y dos horas de servicio, sólo se obtiene un promedio aparente de 9 horas de servicio por docente.

## J) TURNO

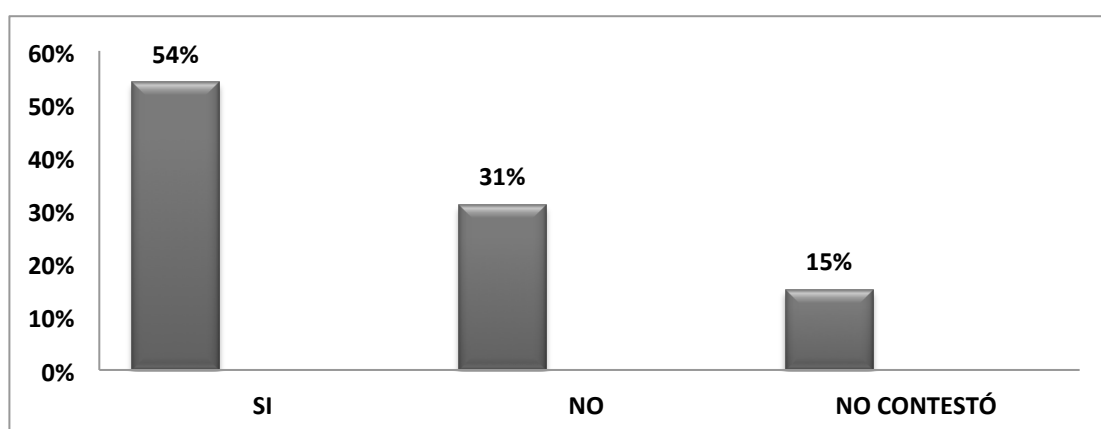
En esta institución educativa cuenta con dos turnos escolares, el matutino y el vespertino. El turno en el que se realizó la investigación fue en el nocturno el cual se desarrolla de las 17:00 a 22:00 hrs.

Por tal motivo el 100% de los encuestados respondió dar cátedra en el turno nocturno.

## K) OTRA ACTIVIDAD PROFESIONAL

El 54% de los encuestados menciona que realiza otra actividad profesional sin especificar cual; el 31% contestó que no realiza alguna otra actividad y el 15% no contestó.

<b>a) Si</b>	54%
<b>b) No</b>	31%
<b>No Contestó</b>	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



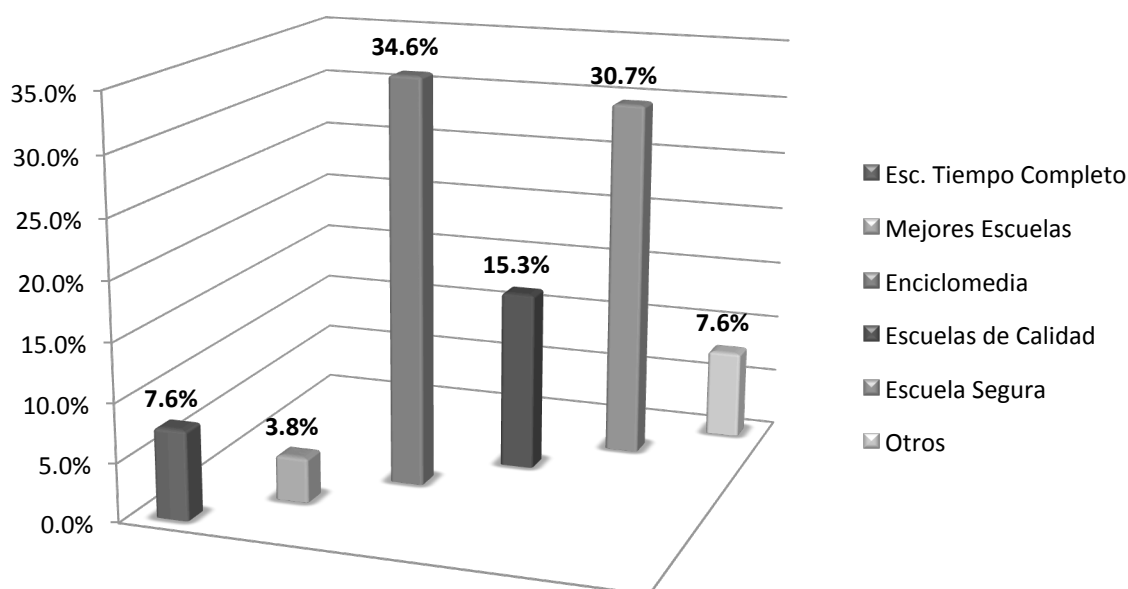
Fuente. *Elaboración Propia*

## II) PREGUNTAS DE OPINIÓN

### I. Señale los programas y/o proyectos que se aplican en ésta institución actualmente. *(Puede responder más de una opción)*

De las seis opciones a responder un 69% (9 de cada 13 encuetados) contestó la opción marcada con el inciso C) referido al Programa Enciclomedia; lo interesante de esta pregunta es que dicho programa se encuentra operando sólo en 5° y 6° grado de nivel primaria y no en secundaria.

PROGRAMA	Nº DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
a) Escuelas de Tiempo Completo	2	7.6%
b) Mejores Escuelas	1	3.8%
c) Enciclomedia	9	34.6%
d) Escuelas de Calidad	4	15.3%
e) Escuela Segura	8	30.7%
f) Otros	2	7.6%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



Fuente. *Elaboración Propia*

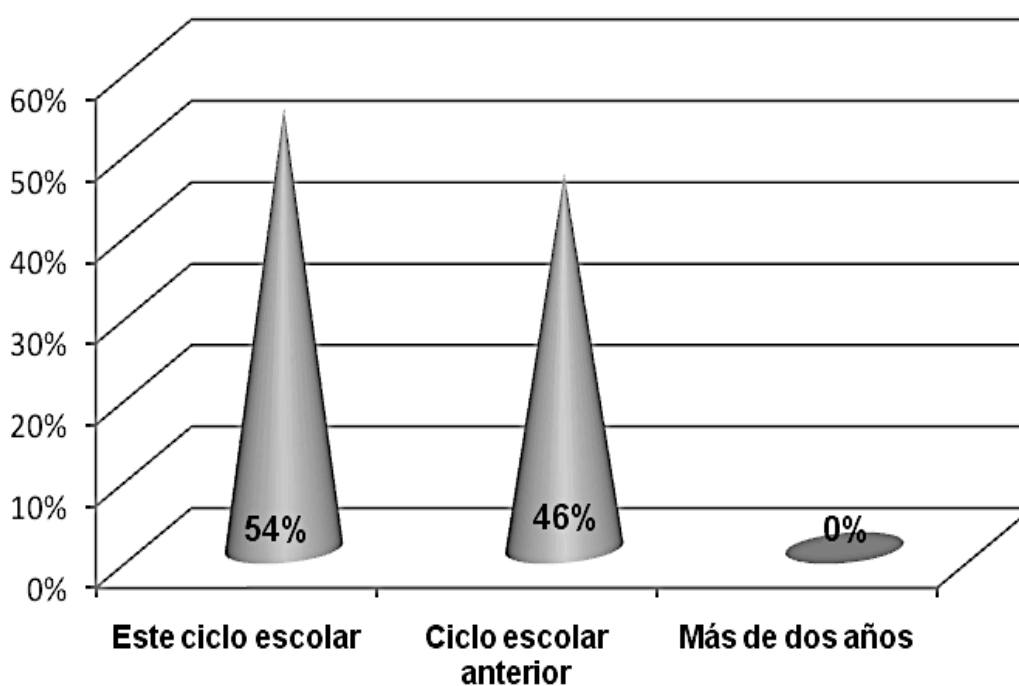


En las preguntas 2, 3, 4 y 5 del cuestionario (Ver Apéndice N° 2), se refiere al trabajo colegiado (que forma parte de las estrategias del *PETE*), incluyendo la participación tanto de los docentes como de los padres de familia, las respuestas en un alto porcentaje fueron afirmativas, asegurando que si se lleva a cabo.

## 6. ¿Cuánto tiempo lleva aplicándose el *PETE* en esta escuela?

En esta pregunta hay ciertas discrepancia en las respuestas de los encuestados, debido a que el 54% menciona que a partir del ciclo escolar (2008 – 2009) se aplicó el *PETE*, y el 46% responde que desde el ciclo escolar anterior (2007 – 2008).

<b>a) Este Ciclo Escolar</b> <sup>(2008 – 2009)</sup>	54%
<b>b) Ciclo Escolar Anterior</b> <sup>(2007 – 2008)</sup>	46%
<b>c) Más De Dos Años</b>	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

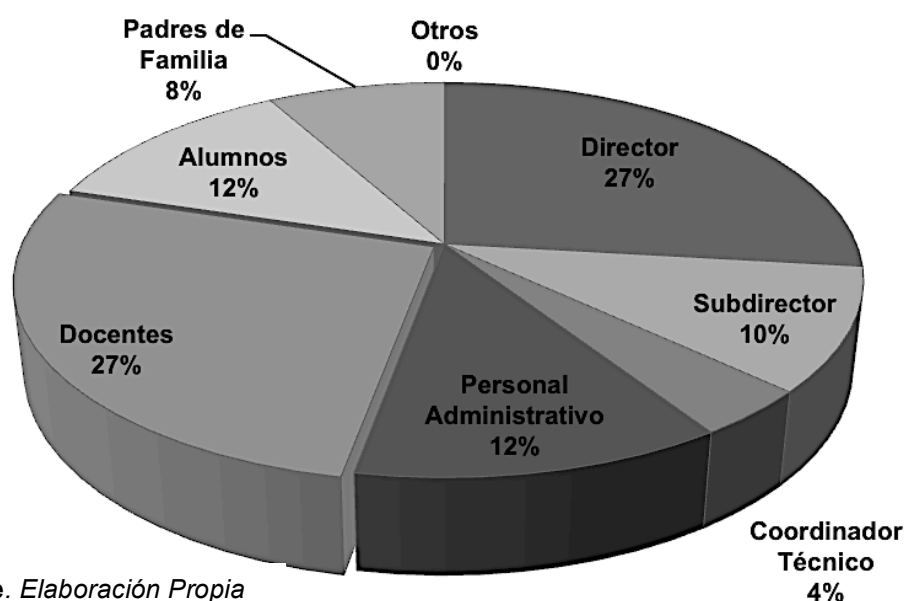


Fuente. *Elaboración Propia*

**7. ¿Quién participa en la planeación y ejecución del *PETE* en esta escuela?** *(Puede responder más de una opción)*

La percepción que tienen los encuestados de ésta institución educativa es que tanto el director y como los docentes son los que principalmente participan en la ejecución como en planeación del *PETE* en la escuela. Como también los alumnos, el personal administrativo y el subdirector hacen su trabajo en el ambiente escolar.

<b>a) Director</b>	27%
<b>b) Subdirector</b>	10%
<b>c) Coordinador Técnico</b>	3.8%
<b>d) Personal Administrativo</b>	12%
<b>e) Docentes</b>	27%
<b>f) Alumnos</b>	12.2%
<b>g) Padres de Familia</b>	8%
<b>h) Otros</b>	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

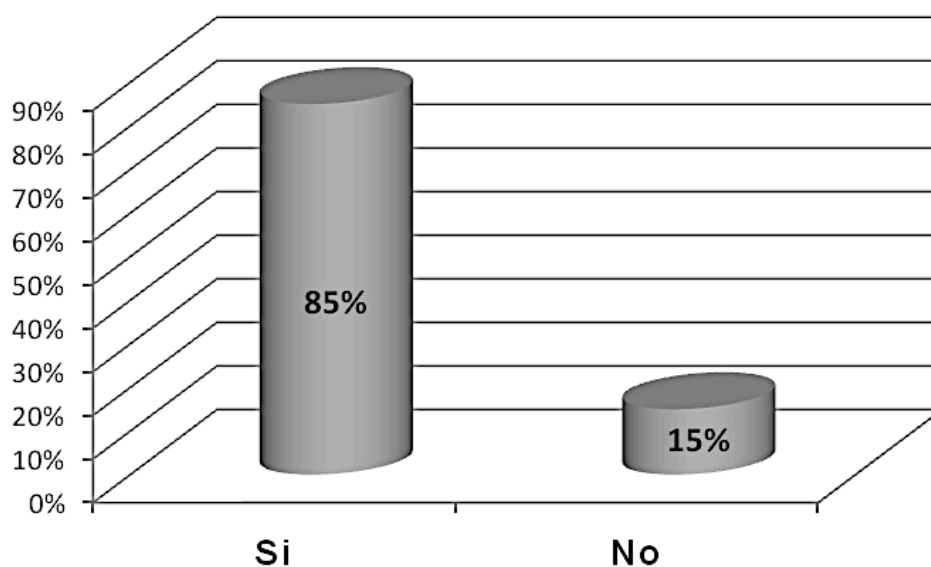


Fuente. *Elaboración Propia*

### 8. ¿Usted participa directamente en la aplicación del *PETE* en ésta escuela?

De acuerdo a la apreciación geberal en cuanto a la participación, planeación y ejecución del *PETE*, (pregunta N°. 7 y 8) se observa que tanto el Director como los docentes están completamente involucrados en la apliación del *PETE*.

<b>a) Si</b>	<b>85%</b>
<b>b) No</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



Fuente. *Elaboración Propia*

### 9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la aplicación del *PETE* en esta escuela?

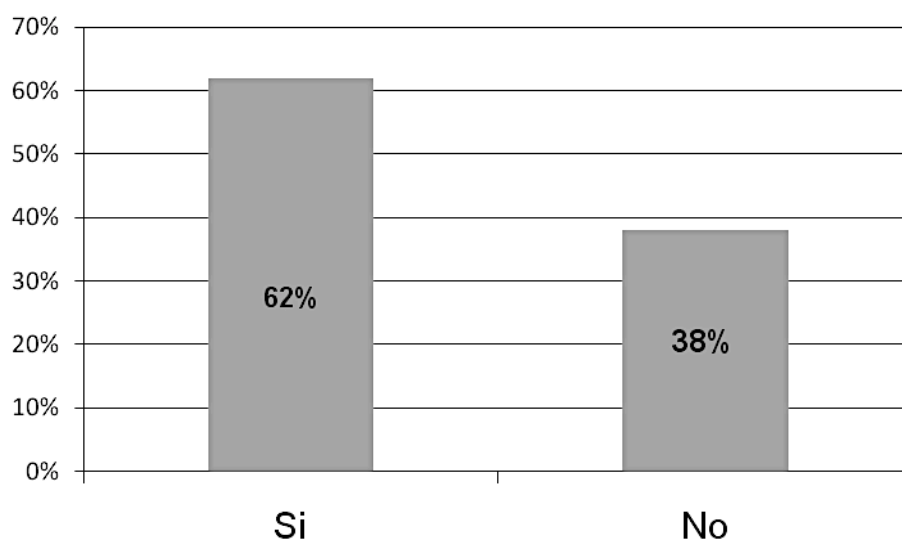
En efecto, lo comentado por el Director del Plantel, es congruente con lo expresado por su personal, en cuanto a que no se les ha proporcionado propiamente capacitación, sólo han recibido el manual para su auto-estudio y auto-comprensión sin saber si están o no en lo correcto.

---

<b>a) Si</b>	<b>62%</b>
<b>b) No</b>	<b>38%</b>

---

<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
--------------	-------------



Fuente. *Elaboración Propia*

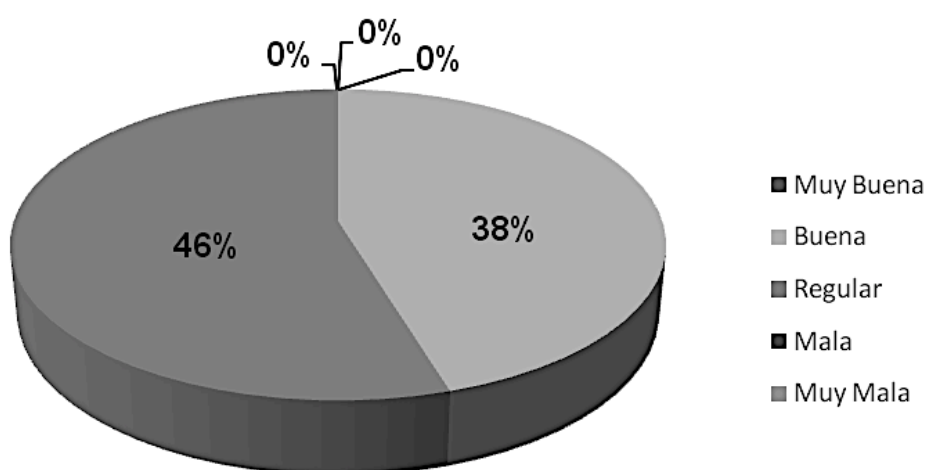
### 10. ¿En qué puntos considera usted que el *PETE* ha incidido para el mejoramiento de su trabajo docente? (Puede responder más de una opción)

Un importante porcentaje, el 62% reconoce que ha estimulado una mayor comunicación entre la Dirección y el cuerpo docente. (Ver Apéndice N°. 4)

Debido a la heterogeneidad de las respuestas obtenidas en las preguntas 11, 12, y 13, se decidió presentar su análisis de manera integrada.

Al consolidar las respuestas de las preguntas 11, 12 y los comentarios de la 13 (Ver Apéndice N° 2), se observa que, en su mayoría los docentes reconocen que en virtud de no haber recibido capacitación aunque es muy reciente para ellos la aplicación de este programa y que no cuentan con suficientes elementos, resulta inapropiado evaluar el *PETE* en este momento toda vez que, consideran que se requiere de más tiempo para conocer sus resultados.

<b>a) Muy Buena</b>	0%
<b>b) Buena</b>	38%
<b>c) Regular</b>	46%
<b>d) Mala</b>	16%
<b>e) Muy Mala</b>	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



Fuente. *Elaboración Propia*

### 3.4 RESULTADO DE LA ENTREVISTA

La entrevista se realizó al Director del plantel, Profesor Heriberto Jiménez Martínez, quien de manera muy atenta, accedió a la realización de la misma y además en forma permanente se mostró interesado en que llevara al cabo la investigación que nos ocupa.

Mientras se realizaba la entrevista al Director de la escuela, se evidenció el constante esfuerzo, por dejar claramente establecido el hecho de que conocía a detalle el Plan Estratégico de Transformación Escolar conocido como *PETE*. El directivo dio, en la medida de sus posibilidades, una extensa explicación sobre lo que a su juicio, contiene el *PETE*.

Sin embargo, a pesar de que cuenta con información del contenido general del programa, y de que establece las dimensiones que éste menciona, no parece reconocerlas ni vincularlas entre sí para el logro del objetivo primordial que está referido a elevar la calidad de la Educación. (Ver Apéndice N°. 3)

### 3.5 COMENTARIOS GENERALES DE LAS TRES TÉCNICAS APLICADAS

A manera de síntesis se muestran las consideraciones más representativas de la aplicación de las tres técnicas de investigación señaladas.

OBSERVACIÓN	ENCUESTA	ENTREVISTA
Con ésta técnica se reconoció de inicio los aspectos más sobresalientes de las instalaciones de la escuela.	Al contar con una plantilla docente reducida, el cuestionario se pudo aplicar a la mayor parte de los profesores, obteniendo	El director nos proporcionó información relevante sobre lo que es el <i>PETE</i> .  El director y la mayoría del cuerpo docente

<p>Se pudo observar que la escuela cuenta con instalaciones básicas para proporcionar el servicio educativo.</p> <p>Lo más sobresaliente fue identificar que en las aulas, la cátedra se impartía de forma casi personalizada, ya que los grupos no excedían de 6 alumnos por clase.</p>	<p>en la mayoría de las preguntas resultados diversos.</p> <p>Tales respuestas permiten reconocer que los docentes conocen el <i>PETE</i>, están involucrados con él y dicen aplicarlo.</p>	<p>conocen y saben de lo que se trata dicho programa; sin embargo, han señalado que falta capacitación para su implementación adecuada y que realmente redunde en beneficios para la gestión escolar.</p>
--	---	---

Las tres técnicas nos muestran que la escuela cuenta con la infraestructura necesaria para poder operar, el personal conoce acerca del programa, sin embargo, se percibe que hace falta poner un poco más de empeño por parte de toda la comunidad escolar para la total aplicación del *PETE* en este plantel escolar.

### **3.6 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Los hallazgos principales relacionados con la investigación de campo realizada a la escuela secundaria para trabajadores “1° de Mayo”, del Distrito Federal, con respecto a la percepción que se tiene del *PETE* en cuanto a beneficios en la gestión escolar, se resumen a continuación:

- Tanto el director como los docentes, perciben una la influencia positiva o beneficios del *PETE* en su correspondiente labor de gestión.

- Se alude a la necesidad de capacitación para obtener mejores resultados en la implementación del *PETE*. Se precisa que tal documento se les proporcionó impreso para su lectura y *auto-formación*, sin ningún proceso previo de reconocimiento y posibilidades de ejecución en la escuela.
- De tal suerte que cada quien lo ha interpretado de forma absolutamente subjetiva y adaptada de acuerdo con sus propias necesidades.
- Se evidencian contradicciones entre lo que respondió el Director y lo que dijeron algunos de los docentes, cuando aseguraron que el *PETE* se implementó hace dos años, mientras que el Director confirmó que era el primer ciclo escolar en que lo manejaban, cuestión que puede reflejar problemas de comunicación entre los actores del proceso.
- En la opinión del Director el *PETE*, no descubre el “*hilo negro*”, ya que de acuerdo con él, los profesores están perfectamente preparados para generar el aprendizaje de su materia, por lo que lo consideró, como un ordenamiento meramente institucional derivado de las políticas educativas vigentes.



## **CAPÍTULO IV**

### **RECOMENDACIONES PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DEL *PETE*, CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA**

#### **4.1 APROVECHAMIENTO DEL *PETE***

En el sector educativo así como en diversos sectores laborales del país, existen personas valiosas y comprometidas con lo que cada una desde su trinchera considera su misión en la vida y su vocación; son sin duda personas a las que se les debe “echar mano” para posicionarse en los lugares estratégicos, de liderazgo, de gestión y de vanguardia.

Es por ello que deberán revisarse las posiciones estratégicas de los actores educativos y así paulatinamente se ubiquen en lugares estratégicos para la gestión, a personas con “liderazgo” o con capacidad de desarrollarlo y en este sentido se logre la motivación y el compromiso de toda la comunidad educativa.

Para lograr el aprovechamiento del *PETE*, considerando que se trata de una invaluable herramienta para transformar la gestión escolar y mejorar la calidad de la Educación Básica; tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de planeación estratégica de mediano plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer las cosas de manera distinta, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Al adoptarse éste enfoque, se reconoce la urgencia de superar el modelo del sistema educativo actual, centrado en una administración escolar rígida, formal

y rutinaria, y cambiarlo por otro que busca la comprensión de la complejidad y la diversidad que caracteriza a las sociedades actuales; donde las escuelas sean la unidad de organización clave del sistema educativo, que generen aprendizajes acordes a las exigencias de la sociedad.

Es por ello que ejercer una Gestión Estratégica, resulta vital para lograr las metas y los objetivos que se vayan planteando para el logro de la calidad educativa.

## 4.2 BASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Mintzberg y Stoner asumen el término gestión como la

*"disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados".<sup>42</sup>*

Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, el concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación.

El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizado por las personas, es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito

---

<sup>42</sup> **Gestión Educativa Estratégica.** Consultado en Línea en: <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gesti%C3%B3n-Educativa-Estrat%C3%A9gica/463186.html>> (23 de Junio de 2011).

se usan términos del lenguaje común para designar al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, el gestor; o a la acción misma, *gestionar*.

El segundo es el campo de la *investigación*. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo.

Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico especializado que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática, gestión administrativa, gestión pedagógica; etc.).

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla; más eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinente porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

*“Esas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso)”.*<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. SEB-DGDGIE-PEC. Pág. 6

Gracias a la innovación, se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

### **4.3 GESTIÓN EDUCATIVA Y SUS RELACIONES**

El enfoque de la gestión escolar estratégica, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como Gestión Estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

Cuando se perfila un modelo de gestión para la escuela, se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con sus colegas.

Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio (Hopkins & Reynolds), empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio, actuando de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos (Bolívar), y así formar comunidades que se preocupan por aprender a hacer mejor las cosas, pues como lo señala Hopkins, hacer una buena escuela, depende de cada escuela.

#### 4.4 LIDERAZGO EFECTIVO

Ahora bien, para que este panorama “ideal” se aterrice en una comunidad escolar, es indispensable la existencia de

*“...un liderazgo directivo efectivo, entendido éste como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”.<sup>44</sup>*

Es decir, el papel que juega el directivo, va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, priva un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por el equipo de docentes, por los padres y los alumnos.

También podemos entender al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas 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.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el **sentido** y la **misión** pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr

---

<sup>44</sup> KOTTER, Jhon. *El Factor Liderazgo*. Ed. Díaz de Santos, Madrid. 1990.

aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Para que el director pueda desarrollar un liderazgo, no sólo se necesita conocimiento del sector, sino que también se requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Tradicionalmente se ha asociado al director como líder de una escuela, pero es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro escolar.

#### **4.5 TRABAJO COLABORATIVO**

Por otro lado, y una vez planteados claramente los objetivos, la misión y la visión del centro escolar, así como lograda la motivación individual de cada uno de los actores de la comunidad educativa, es importante conseguir el trabajo colaborativo.

*“Un equipo, es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito común o establecer metas mutuas”.*<sup>45</sup>

Cuando estos individuos suman esfuerzos por resolver un objetivo común interponiendo el interés por lograr el objetivo por encima de los intereses personales, pueden además conseguirlo de manera efectiva, desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza y un alto grado de cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad de un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

---

<sup>45</sup> HARVEY, Don y Brown, Donald. *Un Enfoque Experimental Para El Desarrollo De La Organización*, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1996.

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, de coadyuvar; encaminada a **dotar a la institución escolar de una visión compartida** acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las **concepciones** y los **principios** educativos que se quieren promover.

Por lo tanto, un trabajo en colaboración en las instituciones educativas implica **procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión** conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional tanto en la escuela como en el aula, que posibilita la libre expresión, la comunicación bidireccional, privilegia el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza y armonía en las relaciones interpersonales, se establecen acuerdos y se cumplen.

#### **4.6 PRÁCTICAS DOCENTES FLEXIBLES**

En este modelo del *PETE*, se asume que un docente antes de enseñar, debe tener la disposición a aprender de los demás y aprender de su propia práctica (evaluación de la acción en acción) como hacer y como experiencia, a fin de que pueda acumular el “saber y desarrollar el “saber hacer, resolviendo situaciones complejas.

El mayor reto del equipo docente es alinear la planeación estratégica escolar con la planeación didáctica, de tal modo que los principios filosóficos que se proponen en el Plan Estratégico se consoliden en el trabajo áulico, por ejemplo, de plantearse unos valores que enmarcan la relación de los distintos sectores de la comunidad escolar en el plan general, estos valores deben vivirse cotidianamente en los espacios del aula sólo así, puede constituirse la escuela como una organización que aprende de lo que hace.

Es imprescindible que cada docente desde el momento de planear, considere las características, capacidades, estilos y ritmos de sus alumnos que le permitan propiciar oportunidades diferenciadas prestando una atención

diversificada a los alumnos que presentan mayores dificultades de aprendizaje, focalice y comparta con el equipo y con los servicios internos y externos correspondientes, aquellas situaciones que le representen un factor de riesgo.

Así pues, anticiparse al fracaso escolar, significa que cada docente debe ubicar, atender y en su caso canalizar, a aquellos alumnos que por alguna razón (condición física, psicológica, emocional, socioeconómica, familiar o cultural), estén expuestos a reprobación o a desertar.

De ubicarse y en consecuencia atenderse bajo un enfoque preventivo a un alumno en situación de vulnerabilidad, se contribuye directamente a acortar la brecha de la equidad, y esta es una condición para la calidad. Para ello deberá de contar también con la información que arrojan las evaluaciones externas como ENLACE, IDANIS (Instrumento de Diagnóstico para los Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria) y otras de carácter federal o estatal, puntos que le sirvan para el diálogo y discusión entre docentes, para plantear estrategias que permitan elevar el nivel de logro de la escuela a partir de la atención individual de los alumnos.

Por otra parte, se apuesta a que el equipo de docentes centre su preocupación y responsabilidad por estar orientando y reorientando permanentemente, no sólo su desempeño frente a grupo sino en todas las acciones de la institución hacia el cumplimiento de la misión pedagógica, que determinen una práctica docente abierta, flexible, dinámica, planeada y sistemática, enfocada al logro de aprendizajes significativos y de calidad para sus alumnos.

En la actualidad, el Sistema Educativo Nacional, ha implementado reformas en los diferentes niveles de Educación Básica, mismas que están orientadas al aspecto curricular. No obstante, el mismo sistema asume y reconoce que no hay reforma que pueda lograr resultados que no pasen por el **docente**; por esa razón, sigue siendo el eje principal de la reforma educativa y sobre el que recae la mayor de las responsabilidades: lograr que los alumnos aprendan lo que tengan que aprender en el tiempo destinado para ello.



#### **4.7 PLANEACIÓN PARTICIPATIVA**

Dada su particularidad, éste componente ha sido el más desarrollado y el que más ha generado innovaciones, porque se parte de retomar el sentido del qué, del cómo, del cuándo y del para qué se planea. Desarrollar este componente, en las escuelas que han operado el Modelo en cuestión, supone crear un instrumento de planeación que “ponga en juego” los demás componentes, y al mismo tiempo, facilite la intervención sobre la gestión escolar desde la perspectiva de los actores educativos.

La planeación participativa incluye a los alumnos, padres de familia, maestros, director y como apoyos externos a los supervisores, jefes de sector y de enseñanza. Su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad de todos ellos y muestra los deseos de mejora de la escuela y las formas que desde su punto de vista son las mejores para obtenerlas, dando respuesta a la capacidad de decisión basada en el conocimiento de su contexto.

#### **4.8 LA PARTICIPACIÓN SOCIAL RESPONSABLE**

Se entiende, desde la sociedad y sus organizaciones como evaluadoras de las políticas públicas; para que a partir de sus opiniones sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de la escuela, está referida a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la escuela, en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social.

Los órganos oficiales que desde la escuela estimulan dicha relación, aunque no son limitativos, son los Consejos Escolares de Participación Social y las Asociaciones de Padres de Familia que son parte importante para que este opere en las escuelas, en el entendido que están al servicio de la comunidad y no al contrario.

La sociedad está constituida por grupos de personas que actúan recíprocamente, que tienen actividades, que se centran alrededor de una serie de objetivos comunes, que comparten creencias, actitudes y conductas colectivas:

*“Cuando se pertenece a grupos organizados con intereses afines, la relación personal es más directa y existen mayores oportunidades de establecer vínculos estrechos y definitivos que logran un beneficio común”.*<sup>46</sup>

No se puede seguir pretendiendo (como padres de Familia), que la Escuela de manera unilateral se haga “responsable” de la Educación de los niños y jóvenes en Educación Básica, con la colaboración de la comunidad se origina una nueva actitud ante las autoridades escolares y municipales, la población mediante su participación colectiva debe procurar resolver aquéllos problemas que están dentro de sus posibilidades en corresponsabilidad con las autoridades tratando de asegurar el bienestar general.

Con el desarrollo de la participación **social** se crea capital **social**, visto como el conjunto de normas y vínculos que permiten la acción colectiva. Capital **Social** no sólo es la suma de las instituciones que apuntalan una sociedad, sino que es el pegamento que las mantiene juntas (Banco Mundial), se funda en el valor intrínseco de las comunidades, se refiere al valor colectivo de estas comunidades y a las corrientes que surgen de estos grupos para apoyarse mutuamente.

---

<sup>46</sup> Op Cit. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Pág. 24

#### **4.9 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA**

Una vez ejecutada la investigación, se pueden recoger las siguientes conclusiones sobre el tema abordado:

- En México la Educación Básica se legisla en el artículo tercero constitucional, por lo que el Estado desarrolla las estrategias para cumplirlo y llevar los servicios educativos a todo ciudadano, creando para ello diferentes políticas públicas para cumplir con la Constitución.
- Se han considerado diversas modalidades de la Educación Básica, que incluyen desde luego, a la Educación indígena, Educación especial o para personas con discapacidad, Educación para adultos, Educación y Educación para trabajadores, entre otras.
- La Educación Secundaria es parte de la Educación Básica y entre otras cosas busca atender necesidades de continuidad en la formación hacia estudios superiores, preparar para el mundo laboral a los que por alguna razón no pueden continuar estudiando, así como coadyuvar en la formación integral de los jóvenes, con particular atención en los aspectos de la vida ciudadana.
- Dentro de las modalidades de la Educación Secundaria se encuentra Secundaria para Trabajadores, que atiende necesidades formativas de personas mayores de 15 años para que puedan continuar su educación básica, a pesar de que, puedan ya encontrarse integradas a la población económicamente activa.
- En fechas recientes se introdujeron cambios en la Educación Básica, relacionados con la articulación curricular de los tres niveles que la conforman (preescolar, primaria y secundaria), dando lugar a lo que se conoce como la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) y cuyo elemento substancial es el desarrollo de Competencias para la Vida. En el caso de secundarias, la Reforma (RES) se introdujo en 2006.

- Uno de los aspectos fundamentales que marca la RIEB, y la RES en lo particular, es sin lugar a dudas lo correspondiente a la Gestión Escolar, ya que representa la dinámica de trabajo de las escuelas y permite arribar a los objetivos educativos propuestos. La Gestión Escolar se nutre de diversos planes y programas entre los cuales se puede citar la propuesta que dio lugar a esta investigación, que es el Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*).
- Una vez más, en un intento por elevar la calidad de la Educación en México, extraído del concepto “Escuelas de Calidad” se presenta el Plan Estratégico de Transformación Escolar (*PETE*), que contempla las diferentes dimensiones que convergen en un centro escolar; la dimensión Administrativa, la dimensión Pedagógica; la dimensión Organizativa y la de Participación Social; todas ellas vinculadas y planeadas para coadyuvar en la calidad de la Educación.
- En este plan se propone aplicar la planeación, evidentemente la ejecución, pero sobre todo la continua auto-evaluación que permite permanentemente medir los resultados obtenidos, y de no cumplirse el objetivo, les permite rectificar y adecuar, de tal suerte que en todo momento se cumplan las metas establecidas.
- Entendida, y desde luego bien implementada, esta herramienta representa un elemento importantísimo para lograr elevar la calidad educativa. Lamentablemente en nuestro país, se ha convertido en una constante, lanzar políticas públicas, planes y programas muy bien estructurados, pero muy mal difundidos e implementados.
- Al describir el *PETE*, fue posible reconocer que nuestro país ha estado lleno de buenas intenciones y que desafortunadamente no logran ser aprovechadas en su totalidad a pesar de ser propuestas bien diseñadas y estructuradas.
- La investigación de campo realizada más que calificar la aplicación o implementación del *PETE*, y su efectividad para mejorar la gestión

escolar, buscó identificar “el sentir” de los actores involucrados, sobre la propuesta de planeación estratégica, mediante una encuesta a manera de sondeo de opinión, que “retratará” las percepciones de dichos actores y que son el reflejo de las posturas y actitudes que se toman ante las políticas públicas. *En muchos de los casos se dice que se conoce, pero no se actúa, se dice que se cumple, pero se siguen haciendo las cosas de la misma manera que siempre se han hecho, el Director de la escuela piensa de una manera y los docentes de otra diferente.*

- Un aspecto que salió a la luz a través de la investigación de campo, es que no se ha dado una capacitación efectiva para aplicar y aprovechar éstas propuestas para la Gestión Escolar; haría falta el compromiso de formación en todos los niveles de la gestión escolar, es decir, en primer lugar desde la cúspide de la pirámide se tendría que adoptar la filosofía misma del *PETE*: planear, ejecutar y sobre todo evaluar continuamente, para corregir deficiencias y limitaciones en la medida de lo posible.
- Ahora bien, ni el gobierno, ni las autoridades deben hacer todo el trabajo, cada quien desde su trinchera debe asumir el compromiso de la calidad, no sólo en el área de la Educación, sino que en cualquier ámbito de la vida nacional.
- No podemos sustraernos a la evidente falta de interés que demuestra la gente ante los retos, sería oportuno antes de lanzar una nueva propuesta educativa, diseñar una campaña de motivación o de concientización, que logre el compromiso en las personas y pueda provocar percepciones positivas ante las propuestas emanadas, para alcanzar los beneficios esperados.
- Finalmente puede acotarse que la investigación logró probar la hipótesis planteada, ya que tanto el Director como los académicos de la escuela **Si** perciben beneficios en la Gestión Escolar que les corresponde realizar, pero que éstos beneficios en la implementación de programas y proyectos educativos, podrían ser mayores sí se abrieran espacios para

la capacitación y formación que actualizará en los temas que se presentan.

## BIBLIOGRAFÍA

BOLIVAR, Antonio. *Como Mejorar Los Centros Educativos*. Ed. Síntesis Educación. Didáctica y Organización Escolar, España, 1999.

*Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos*. E.d. Porrúa, México, 2008.

HARGREAVES, Andy. Compilador. *Replantear El Cambio Educativo. Un Enfoque Renovador*. Amorrortu, Buenos Aires 2003.

HARVEY, Don y Brown, Donald, *Un Enfoque Experimental Para El Desarrollo De La Organización*, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1996.

LOERA, Armando. *Planeación Estratégica y Política Educativa. Documento de trabajo*. Programa Escuelas de Calidad, E.d. Mimeo, 2003.

MICROSOFT. *Enciclopedia Encarta*. 2009.

POZNER, Pilar. *El Directivo Como Gestor De Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires, E.d. Aique, 1997.

REYES, Alejandro. *Técnicas Y Modelos De Calidad En El Salón De Clases*. E.d. Trillas, México, 2000.

ROJAS Soriano Raúl. *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales*. 32ª. Edición, E.d. Trillas, 1998.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad. *Plan Estratégico De Transformación Escolar*, México D.F., 2006.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Ley General De Educación*. Ed. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, México, 2007.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Modelo De Gestión Educativa Estratégica*. México, 2006.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Reglas De Operación Del Programa Escuelas De Calidad*. México, 2006.

## REVISTAS

Revista De Educación Moderna Para Una Sociedad Democrática y Justa, Núm. 80, UNAM, México.

## PÁGINAS DE INTERNET

- **AMEI – WAECE. Diccionario Pedagógico**  
<<http://www.waece.org/diccionario/index.php>>
- **BABYLON. Free Online Dictionary**  
<<http://www.babylon.com/about>>
- **BUENAS TAREAS. El Club de Ensayos y Trabajos**  
<<http://www.buenastareas.com/>>
- **CNN EN ESPAÑOL**  
<<http://www.cnn.com/espanol/>>
- **MONOGRAFIAS.COM**  
<<http://www.monografias.com/>>
- **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
<<http://basica.sep.gob.mx/reformasecundaria/doc/programas/2006/planestudios2006.pdf> >
- **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.** Instituto Nacional para el Educación de los Adultos. Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo.  
<[http://www.conevyt.org.mx/colaboracion/paquete\\_basico\\_formacion/doctos\\_consulta/conevyt.pdf](http://www.conevyt.org.mx/colaboracion/paquete_basico_formacion/doctos_consulta/conevyt.pdf)>



- **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.** Currículum de la Educación Básica  
<<http://educacionespecial.sepdf.gob.mx/escuela/documentos/curriculumbasica/MapaCurricularEBCompetencias.jpg>>
- **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.** Plan Anual de Trabajo  
<<http://basica.sep.gob.mx/PAT> >
- **SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA.** Reforma Integral de la Educación Básica.  
<<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/3-RIEB.pdf> >
- **WIKIPEDIA.** La Enciclopedia de Contenido Libre  
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>>

# APÉNDICES

## APÉNDICE 1

### FORMATO DE OBSERVACIÓN



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099, D.F. PONIENTE



F E C H A: 7 DE OCTUBRE DE 2009

ASPECTO A EVALUAR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
<b>INSTALACIONES EXTERNAS</b>					
1 FACHADA					
2 LIMPIEZA					
3 UBICACIÓN					
<b>INSTALACIONES INTERNAS</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>	<b>PÉSIMO</b>
1 AÉREAS VERDES					
2 ALMACÉN					
3 AUDITORIO					
4 AULA DE MEDIOS					
5 AULAS					
6 BAÑOS					
7 BIBLIOTECA					
8 CANCHAS					
9 COOPERATIVA					
10 DIRECCIÓN					
11 ESCALERAS					
12 EXPLANADAS					
13 LABORATORIOS					
14 SALA DE MAESTROS					

<b>15 TALLERES</b>					
<b>SALÓN DE CLASES</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>	<b>PÉSIMO</b>
<b>1 ATENCIÓN DE LOS ALUMNOS</b>					
<b>2 MANEJO DE GRUPOS</b>					
<b>3 USO DE MATERIALES</b>					
<b>4 DIDÁCTICA EN CLASE</b>					
<b>ORDEN DE LA OFICINA</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>	<b>PÉSIMO</b>
<b>1 ACTITUD COMPORTAMIENTO</b>					
<b>2 AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
<b>3 LIMPIEZA</b>					

## COMENTARIOS

---



---



---



---



---



---



---



---

# APÉNDICE 2

## FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



### CUESTIONARIO

**Objetivo.** El presente cuestionario busca conocer su opinión acerca del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y su aplicación en la vida escolar de la institución.

La información que se proporcione es anónima y de uso confidencial para los fines de esta investigación.

**Agradecemos su Cooperación**

CONTROL			
Nº. Cuestionario	Nº		ID
Fecha de Aplicación	D	M	A
Turno	M		V

#### I. DATOS DEL ENCUESTADO

MARQUE CON UNA X EN EL RECUADRO QUE DESEE O EN SU CASO CORRESPONDA		
A) GÉNERO a) M <input type="checkbox"/> b) F <input type="checkbox"/>	B) EDAD a) 22-26 <input type="checkbox"/> b) 27-31 <input type="checkbox"/> c) 32-36 <input type="checkbox"/> d) 37-41 <input type="checkbox"/> e) 42-46 <input type="checkbox"/> f) Más de 46 <input type="checkbox"/>	
C) FORMACIÓN ACADÉMICA (Especifique)	D) ESCUELA DE EGRESO	E) AÑOS DE SERVICIO
F) AÑOS DE SERVICIO EN ESTA ESCUELA	G) MAETERIA(S) IMPERTIDA(S) (Especifique)	H) GRADOS a) 1º <input type="checkbox"/> b) 2º <input type="checkbox"/> c) 3º <input type="checkbox"/>
I) HORAS DE SERVICIO	J) TURNO a) M <input type="checkbox"/> b) V <input type="checkbox"/>	K) OTRA ACTIVIDAD PROFESIONAL a) SI <input type="checkbox"/> b) NO <input type="checkbox"/>

#### II. PREGUNTAS

MARQUE CON UNA X EN EL RECUADRO QUE DESEE PUEDE RESPONDER MÁS DE UNA OPCIÓN	
1. Señale los programas y/o proyectos que se aplican en esta institución actualmente. (Puede responder más de una opción)	
a) <input type="checkbox"/> Programa de escuelas de tiempo completo	d) <input type="checkbox"/> Programa Escuelas de Calidad
b) <input type="checkbox"/> Programa Mejores Escuelas	e) <input type="checkbox"/> Programa Escuela Segura
c) <input type="checkbox"/> Programa Enciclomedia	f) <input type="checkbox"/> Otro(s). ¿Cuáles?

MARQUE CON UNA X EL RECUARO QUE DESEE			
	a) SI	b) NO	c) ¿Por qué?
2. ¿La escuela cumple con conocer y atender las necesidades y demandas de los padres de familia?			
3. ¿La escuela promueve la participación de los padres de familia en actividades que favorecen el trabajo docente?			
4. ¿La escuela promueve el trabajo colegiado entre los docentes?			
5. ¿La escuela apoya la planeación continua que operan los docentes en su trabajo académico?			

6. ¿Cuánto tiempo lleva aplicándose el PETE en esta escuela?		
a) <input type="checkbox"/> A partir de este ciclo escolar	b) <input type="checkbox"/> A partir del ciclo escolar anterior	c) <input type="checkbox"/> Más de dos años

7. ¿Quién participa en la planeación y ejecución del PETE en esta escuela? (Puede responder más de una opción)			
a) <input type="checkbox"/> Director	b) <input type="checkbox"/> Subdirector	c) <input type="checkbox"/> Coordinador Técnico	d) <input type="checkbox"/> Personal Administrativo
e) <input type="checkbox"/> Docentes	f) <input type="checkbox"/> Alumnos	g) <input type="checkbox"/> Padres de Familia	h) <input type="checkbox"/> Otros ¿Quiénes?

8. ¿Usted participa directamente en la aplicación del PETE en esta escuela?		
a) <input type="checkbox"/> Si	b) <input type="checkbox"/> No	c) ¿Por qué?

9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para la aplicación del PETE en esta escuela?		
a) <input type="checkbox"/> Si	b) <input type="checkbox"/> No	c) ¿Por qué?

10. ¿En qué puntos considera usted que PETE ha incidido para el mejoramiento de su trabajo docente? (Puede responder más de una opción)	
a) <input type="checkbox"/> Ha incidido en una planeación continua de mi trabajo docente, tomando en cuenta los objetivos de la escuela.	
b) <input type="checkbox"/> Ha apoyado un trabajo colegiado entre los docentes que colaboramos en esta institución.	
c) <input type="checkbox"/> Ha estimulado una mayor comunicación entre la dirección y el cuerpo docente.	
d) <input type="checkbox"/> Ha propiciado un mayor acercamiento con la comunidad escolar incluyendo a los padres de familia.	
e) <input type="checkbox"/> ¿Otras? ¿Cuáles?	

11. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación del PETE en esta escuela? (Señale sólo una opción)	
a) <input type="checkbox"/> Se reconocen cambios importantes en diferentes ámbitos para el mejoramiento del trabajo escolar.	
b) <input type="checkbox"/> No se han percibido cambios significativos en la escuela.	
c) <input type="checkbox"/> En realidad no ha operado y la escuela sigue trabajando igual.	
d) <input type="checkbox"/> Ha sido un programa que ha operado con muchas limitaciones y de poco beneficio en la escuela.	

<b>12. ¿Cómo calificaría la aplicación del PETE en esta escuela, en términos generales?</b>	
a) <input type="checkbox"/> Muy buena	d) <input type="checkbox"/> Mala
b) <input type="checkbox"/> Buena	e) <input type="checkbox"/> Muy Mala
c) <input type="checkbox"/> Regular	

**13. Comentarios y opiniones adicionales**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

***¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## **APÉNDICE 3**

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR**

Buenas tardes, agradecemos su atención de recibirnos y aceptar esta entrevista.

**1.- ¿CUÁL ES SU NOMBRE?**

Heriberto Jiménez Martínez

**2.- ¿QUÉ PUESTO OCUPA EN LA ESCUELA?**

Soy el Director

**3.- ¿CUÁNTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE?**

36 años

**4.- ¿CUÁL ES SU GRADO DE ESTUDIOS?**

Soy egresado de la Escuela Superior de México

**5.- ¿ALGÚN OTRO ESTUDIO REALIZADO?**

La Escuela de Ética y Civismo

**6.- ¿CÓMO LLEGÓ AL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA?**

A través de un programa escalafonario.

**7.- ¿CÓMO CONSIDERA EL AMBIENTE EN LA ESCUELA?**

Está conformado por los alumnos que traen algún rezago educativo, y por maestros generalmente con muchos años de servicio.

## **8.- ¿QUÉ MAESTROS MANEJAN EL *PETE*?**

Inicialmente tuvimos lo que se conoce como proyecto escolar, y apenas en este curso se está tratando de implementar el "*PETE*", por cierto que esta abreviado y significa, programa estratégico de transformación escolar. Ese es el famoso *PETE*.

## **9.- ¿DESDE LUEGO USTED LO CONOCE, Y LO APLICA?**

Bueno pues estamos en esa etapa de incorporación, el elemento principal es mejorar la calidad de la Educación, mejorar la atención de los alumnos, aunado a esto también estamos en el programa educativo 2006, es decir en el acuerdo 384, que arranco en el año 2006, esta escuela es una escuela de tres semestres, es decir no cubrimos los 200 días del calendario escolar normal, cubrimos únicamente 100 días, por lo tanto, las evaluaciones son cada 20 días, en lugar de cada 40 días como en la Secundaria Regular.

En cuanto al *PETE*, tiene varias aristas, una de las preocupaciones está enfocada en la cuestión pedagógica, actualmente está conformado por cuatro dimensiones y la primera dimensión y la más importante es la pedagógica, que tiene que ver con los planes y programas que desarrolla cada una de las asignaturas, atendiendo a lo que dicta el programa con respecto al enfoque, que es un enfoque por competencias, algo que no es nuevo para los profesores, porque creo yo que la cuestión pedagógica, no hay procedimientos nuevos, a través de la historia ha experimentado diversos procedimientos en donde siempre el profesor está preocupado por que los alumnos aprendan, y en este caso ahora se le llama aprendizaje por competencias.

La siguiente dimensión que es la organizacional, tiene que ver con los horarios, con la ocupación interna de los espacios, con el edificio escolar y con el trabajo que se lleva a cabo, la manera de actuar de cada uno de



los aspectos que la escuela organiza y bueno ante eso hay un programa semestral de trabajo donde se incorporan las actividades básicas, desde el 24 de agosto de este 2009 hasta el 27 de enero de 2010 que es cuando concluye el primer semestre.

La cuestión administrativa, tiene que ver con el control de la asistencia del personal, los permisos económicos a los que tienen derecho los trabajadores, eso es a grandes rasgos la cuestión administrativa.

El contacto comunicación que debemos tener con los padres de familia y con algunas instituciones cercanas a la escuela, en estos tiempos ha sido muy importante pues tener contactos como por ejemplo con Integración Juvenil de Benito Juárez, debido a que algunos jóvenes llegan con algunas adicciones y bueno que a veces consideramos que no son severas, como pueden ser el tabaquismo por ejemplo entre otras y a través de estas actividades que organiza la Institución de Integración Juvenil, platicamos con los muchachos en algunos casos para prevenir y en otros para tratar de rehabilitarlos mediante terapias que brindan todas estas instituciones.

**10.- ¿CUÁNTO PERSONAL TIENE LA ESCUELA?**

Somos 35 personas

**11.- ¿CUÁNTOS MAESTROS?**

Son 15 profesores

**12.- ¿MAESTRO, QUÉ OPINIÓN LE MERECE EL *PETE* EN TÉRMINOS GENERALES?**

Bueno lo fundamental del *PETE* son los compromisos que debemos asumir, tanto el personal Directivo, como el personal docente y los trabajadores en general, dando respuesta a los servicios a los que estamos comprometidos a través de los nombramientos.

Me preocupa mucho el enfoque que se le ha dado a todas estas dimensiones porque es empresarial a mí me convierte en un gerente que tiene que buscar la manera de conseguir una productividad hacia arriba, siempre hacia arriba.

**13.- ¿HAY ALGUNA EXIGENCIA POR PARTE DE LAS AUTORIDADES PARA QUE SE APLIQUE?**

Si por que fundamenta el documento en la reglamentación legal que tenemos, por el artículo tercero, también por los programas que tiene el gobierno federal, los programas que tienen que ver con lo extracurricular, por ejemplo las visitas a museos, las excursiones, las actividades con relación a la ortografía por ejemplo, ahora está obligado cada uno de los maestros a trabajar con proyectos, y el problema que tenemos es de tipo material, porque no se cuenta con el material necesario, sin embargo la SEP los plantea como algo a realizarse, lo más que se llega a realizar queda a nivel de investigación documental cuando mucho, por lo que no somos capaces de motivar la creatividad de los muchachos, no sé si me esté explicando.

**14.-EN ESTE SENTIDO, ¿USTED CREE QUE EL *PETE* CUENTA CON MÁS ACIERTOS O CON MÁS DEFICIENCIAS?**

Pues algo que menciona mucho el *PETE* es el procedimiento colegiado, es que los maestros puedan reunirse por grados, es decir considerando el grado que atienden para poder cruzar información entre ellos y poder orientarse considerando los estilos de aprendizaje de los muchachos, considerando el bagaje cultural que trae cada uno de ellos, y considerando el contexto familiar, porque el contexto familiar para nosotros es importante, aquellos chicos que tienen la oportunidad de reunirse a la hora del desayuno, la comida o la cena, con la familia completa, siempre se da una interacción que ayuda mucho a la escuela, pero muchas veces nos damos cuenta que la familia está más preocupada por llevar el gasto a la casa, que por comunicarse, la escuela prácticamente está sola sin contar con el apoyo de la familia de

tal manera que los maestros hacen su mejor esfuerzo, para que los chicos alcancen de algún modo esas competencias que el programa exige, y bueno estando en ese proceso en unos cinco años más podremos saber el rumbo que lleva.

**15.-ES DECIR QUE, ¿CONSIDERA QUE ES NECESARIO UN PROCESO LARGO PARA PODER EVALUAR SI HA DADO O NO RESULTADOS?**

Pues sí, aunque la evaluación de la prueba enlace ya trae consideraciones en las que el chico tiene que razonar, tiene que ponerle mucha atención a cada pregunta, razonarla para poder dar la respuesta, muchos inclusive de nosotros los profesores, estamos acostumbrados a contestar las preguntas de manera mecánica, así que se trata de un proceso que busca que los chicos vayan razonando aplicaciones basadas en la reflexión.

**16.- MAESTRO Y YA PARA CONCLUIR, ¿USTED QUE PERSPECTIVAS VISUALIZA CON LA APLICACIÓN DEL *PETE*, SI CREE QUE HAYA UNA PROYECCIÓN, YA ME EXPLICÓ QUE HABRÍA QUE ESPERAR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES, SIN EMBARGO, Y DESDE SU EXPERIENCIA, CONSIDERA QUE ES UNA PROPUESTA VIABLE, QUE VA A REPRESENTAR CAMBIOS EN LA EDUCACIÓN?**

Bueno yo reflexiono en el sentido de que nosotros somos trabajadores de la Educación y la SEP nos marca los lineamientos , ya que son los creadores de los programas de estudio y estos enfoques son promovidos por la autoridad, cada maestro será responsable de asumir el compromiso propuesto aquí, yo pienso que cada maestro tiene su propio estilo para hacer que el chico aprenda, la diferencia aquí es que se supone que tanto el maestro como el alumno, están conscientes de si se han dado los aprendizajes esperados a no.

**17.- ¿ENTONCES TODOS LOS MAESTROS CONOCEN Y MANEJAN EL *PETE*?**

Ahí es donde está el gran detalle, porque no se ha dado una capacitación desde el 2006, solo se les ha llamado para decirles por

ejemplo que el programa trae los contenidos, pero una demostración real de cómo trabajarlo en el aula, es el gran problema, nosotros necesitamos tener prácticas en el aula directo con los alumnos.

Una de las cuestiones que se ha manejado en la UNESCO es la de aprender a aprender, aprender haciendo, es la mejor manera de decir que alguien por ejemplo sabe expresarse por escrito, es escribiendo, pero la capacitación ha sido por demás escasa.

## APÉNDICE 4

### MATRIZ DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

DATOS DEL ENCUESTADO																									
PREGUNTAS	A		B						C	D		E	F	G	H			I	J		K				
CUESTIONARIO	a	b	a	b	c	d	e	f										a	b	c		a	b	a	b
1	1						1		Lic. en Educ Media en Inglés	Esc. Normal Superior de México	2	2	Inglés	1	1	1	19		1		1				
2		1					1		Licenciatura	UNAM	24	4	Español	1	1	1	20		1	1					
3	1				1				Licenciatura	UNAM	8	3	Aprender a Aprender	1			4		1		1				
4	1							1	Ing. Químico Industrial	Esc. Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas	24	24	* Ciencias III * Química			1	2		1	1					
5	1						1		Licenciatura	IPN		16	Matemáticas		1				1	1					
6	1					1			Ingeniería		20	8		1	1	1			1	1					
7	1						1			* BENM * Esc. Normal Superior de México	23	19	* FCE * Historia		1	1	1		1	1					
8		1						1	Licenciatura	UNAM	24	16	Ciencias I	1			4		1		1				
9	1							1	* QFB * Lic en Química	* Facultad de Química * Esc. Superior de México	25	1	* LAB Ciencias II * Ciencias III		1	1	0		1	1					
10		1						1	Químico	UNAM	22	13	* Física * Educ. Ambiental * Biología 3 * IFQ	1	1	1			1		1				
11	1								Nivel Superior	UNAM	18	18	* Geografía * FCE	1	1		12		1						
12	1			1					Lic. Educ Secundaria	Esc. Normal Superior de México	7	2	Matemáticas	1			19		1						
13		1							Licenciatura	UAM	18	17		1	1	1			1	1					
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>										<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>69%</b>	<b>31%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>										<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>62%</b>		<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>54%</b>	<b>31%</b>

PREGUNTAS																																	
PREGUNTAS	1						2			3			4			5			6			7											
CUESTIONARIO	a	b	c	d	e	f	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	h	
1			1		1		1			1			1			1			1			1	1	1	1	1	1	1	1				
2			1	1			1			1			1			1			1			1	1	1				1					
3	1	1	1				1			1			1							1		1	1					1					
4			1		1		1			1			1			1			1			1						1	1	1	1		
5	1						1			1			1			1				1		1						1	1				
6			1		1	1	1			1			1			1				1		1						1	1				
7			1		1		1				1		1			1			1			1						1	1	1			
8							1				1			1			1		1			1						1					
9				1	1		1			1			1			1			1			1	1					1	1	1	1		
10				1	1		1			1			1			1			1			1	1					1	1	1	1		
11			1		1		1			1			1			1				1		1						1	1				
12			1	1			1				1		1			1				1		1						1	1				
13			1		1	1	1			1										1		1						1					
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>				
<b>PORCENTAJE</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>69%</b>	<b>31%</b>	<b>62%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>	<b>0%</b>	<b>85%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>85%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>38%</b>	<b>15%</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>	<b>46%</b>	<b>31%</b>	<b>0%</b>				

PREGUNTAS																					
PREGUNTAS	8			9			10					11				12					13
CUESTIONARIO	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	COMENTARIOS
1	1			1			1	1	1			1					1				
2	1			1			1		1				1	1			1				
3	1			1				1	1				1					1			
4	1				1			1	1	1			1				1				
5	1			1			1			1				1				1			
6		1			1			1	1	1				1				1			
7	1			1							1		1					1			
8		1			1									1							
9	1			1			1	1	1				1					1			
10	1			1			1		1						1						
11	1			1				1	1	1		1					1				
12	1				1		1						1					1			
13	1				1		1					1					1				
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>PORCENTAJE</b>	<b>85%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>62%</b>	<b>31%</b>	<b>8%</b>	<b>23%</b>	<b>46%</b>	<b>31%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	