
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO 092

A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA.
EL CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR
DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL TLÁHUAC

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A N:

ADRIANA TORRES YEBRA
MARGARITO TORRES ROMERO

DIRECTOR DE TESIS
MTRO. ABRAHAM SÁNCHEZ CONTRERAS



México, D.F. enero de 2013

Dedicatorias
ADRIANA TORRES YEBRA

Gracias a Dios y a la vida por darme la oportunidad de emprender la valiosa tarea de vivir.

Agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional y sus maestros quienes contribuyeron enormemente durante mi formación profesional y por darme los conocimientos para una educación integral.

Agradezco profundamente a Abraham por su ejemplo y motivación, por la dirección de la presente tesis y por sus sabios consejos.

A mis padres cuyo ejemplo ha trascendido a través del tiempo, gracias mamá por tu apoyo, consejos, comprensión y amor.

A mis hermanos, Ruth, Rosa, Karla y Juan quienes en forma permanente me han demostrado su apoyo incondicional y confianza.

Gracias a Margarito por los aprendizajes compartidos y su sincera amistad.

A César Orozco por su amor, enseñanza, paciencia y por las experiencias compartidas.

MARGARITO TORRES ROMERO

Agradezco a Dios por acercarme a las personas que han llenado mi vida y me han enseñado tanto.

A mis padres, por brindarme las oportunidades de superarme física, mental y moralmente, y con lo cual he llegado a ser la persona que ahora soy.

A mis hermanos Mary, María de Jesús y Juan, por todo su apoyo.

A Rocío por su cariño y estar a mi lado a cada paso que he dado y tenerme tanta paciencia.

A Lili y Edith por su comprensión y apoyo.

A Vale y Luisito porque esta obra sea una motivación para concluir lo que se propongan a través de su vida.

A José Luis[†], Ángeles, Consuelo, Beatriz, José Ernesto, Roberto, Armando, Gerardo, Luis Roberto y Ma. Luisa por todo su cariño, apoyo incondicional y comprensión.

A Adrix, por su amistad, toda su ayuda y compañerismo a través de tantos años de convivencia dentro y fuera de la universidad.

A Abraham por sus enseñanzas, consejos y acertada dirección para la conclusión de esta obra.

Gracias Dios por permitirnos concluir una etapa más

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
I. REFERENTES TEÓRICOS DE LA GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESCOLAR.	7
I.1. LA GESTIÓN.	12
I.1.1. GESTIÓN ESCOLAR.....	17
I.2. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR.	22
I.2.1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR.....	22
I.2.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA.....	23
I.2.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
I.2.4. DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA.	24
I.3. LA PLANEACIÓN.....	25
I.3.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN.....	26
I.3.2. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	31
I.3.3. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
II. MARCO LEGAL Y NORMATIVO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA	50
II.1. ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.....	50
II.2. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	56
II.3. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN	58
II.4. LEY DE PLANEACIÓN.....	62
II.5. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007–2012	63
II.6. MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN EDUCACIÓN BÁSICA	66
II.7. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (PEC)	67
II.7.1. ORIGEN, OBJETIVO Y FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD	69
II.7.2. PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE).	72
II.7.3. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)	74
III. EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL TLÁHUAC Y SU PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR	77
III.1. ORIGEN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL	78
III.1.1. CONTEXTO DEL CENDI TLÁHUAC.....	80
III.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL.....	81

III.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA EN EL CENDI.....	84
III.4. EXPLORACIÓN Y EXPERIENCIAS DE CAMPO: DISEÑO Y RELATOS DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS.....	95
III.4.1. EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	96
III.4.2. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS	97
III.4.3. RESULTADOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LA COMUNIDAD EDUCATIVA	98
III.5. COMPARATIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR DEL CENDI TLÁHUAC, CICLO ESCOLAR 2010–2011, CON LA RUTA METODOLÓGICA	109
III.5.2. MISIÓN DE LA ESCUELA.....	111
III.5.3. VISIÓN/VALORES Y COMPROMISOS.....	112
III.5.4. OBJETIVOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN/ANÁLISIS FAOR (FACILITADORES, APOYOS, OBSTÁCULOS, RIESGOS) EN LOS OBJETIVOS.....	115
III.5.5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	116
III.5.6. METAS E INDICADORES	117
III.5.7. PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO	118
III.5.8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	119
III.5.9. INFORME TÉCNICO PEDAGÓGICO Y FINANCIERO	120
IV. CONTRIBUIR A MEJORAR EL DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR DEL CENDI TLÁHUAC.....	123
IV.1. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PETE/PAT	124
IV.1.1. AUTOEVALUACIÓN/DIAGNÓSTICO DEL CENDI TLÁHUAC.....	124
IV.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES QUE PRACTICA EL CENDI.....	132
IV.1.3. COMPROMISOS DE MEJORA DEL CENDI TLÁHUAC.....	133
IV.1.4. CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	135
IV.1.5. CONSTRUCCIÓN DE METAS E INDICADORES	138
IV.1.6. PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO A CORTO PLAZO.....	141
IV.1.7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PETE/PAT.....	146
CONCLUSIONES.....	151
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS.....	160

INTRODUCCIÓN

A través de las décadas, en México como en todo el mundo, se han ido consolidando las ideas de que la educación es el mejor camino para el desarrollo económico de las naciones, así como el desarrollo humano y cultural; la sociedad entiende y acentúa sus necesidades y desigualdades de compartir las aspiraciones de los individuos, por tanto, el Contrato Social debe y tiene que modificarse. Así lo reconoce el Plan Nacional de Desarrollo 2007–2012, “...los maestros y los padres de familia coinciden en que el conocimiento se ha transformado en el factor más importante para incrementar la competitividad del país...” (PND, 2007: 182).

Con el propósito de impartir educación obligatoria a los niños y niñas de edad preescolar se modificó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 3º, a través del decreto emitido en el año 2002, en el cual se establece la obligatoriedad y gratuidad de la educación preescolar, que a la letra dice: “Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado..., impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.” (DOF, DECRETO por el que se aprueba el diverso por el que se adiciona el artículo 3o., 2002:1-2).

Asociado a ello, el Artículo 26 constitucional, así como, en los Artículos 4 y 20 de su ley reglamentaria y la Ley de Planeación, establecen el Sistema Nacional de Planeación Democrática y la obligación de la Administración Pública de formular un plan de desarrollo institucional. Asimismo, se establecen las normas del proceso de planeación, a las cuales deberán sujetarse las actividades conducentes a la formulación, instrumentación, control y evaluación del Plan y los programas a que se refiere este ordenamiento. Por tanto, la planeación es elemento básico para cumplir con los objetivos, metas, estrategias y prioridades de las políticas públicas; dar coherencia a las acciones; prever los recursos apoyos y servicios que aseguren la prestación y el desarrollo de los servicios educativos que presta cada institución.

El país demanda un sistema educativo nacional de buena calidad en donde se creen nuevas políticas públicas que beneficien a los ciudadanos y que mejoren la competitividad, el crecimiento económico, la calidad de la enseñanza y el impulso de la innovación; se busca implementar un nuevo modelo de gestión para la educación. Por tanto, la anterior administración creó el Programa Escuelas de Calidad (PEC) que forma parte de la política nacional de transformación de la gestión educativa, iniciando operaciones en el año 2001.

El PEC promueve la formación de las comunidades educativas de tal manera que las instituciones educativas a nivel federal, estatal y local mejoren la participación de los centros escolares generando mecanismos de coordinación y articulación, así como fortalecer la gestión educativa estratégica, su cultura organizacional y funcionamiento. Cuyo objetivo principal es el de:

Fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad, entendiendo este concepto como sigue:

Una escuela de calidad es la que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran conocimientos fundamentales y desarrollen habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.(DOF, REGLAS de Operación e indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad, 2001: 93-94)

Asimismo el PEC tiene como propósito específico generar en las escuelas básicas beneficiadas un mecanismo de transformación de la gestión educativa, a través de herramientas para su planeación, seguimiento y evaluación, con la articulación de las estructuras de la educación básica. (DOF. *ibíd*) Busca establecer vínculos entre los actores involucrados en el proceso escolar y su entorno, y crear un sentido de responsabilidad en la educación, donde la

comunidad escolar comparte y realiza una planeación estratégica de acuerdo a las necesidades de la institución.

El programa tiene como modelo de gestión escolar a la planeación estratégica, que busca como herramienta metodológica un proceso de transformación en el liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, la autoevaluación permanente, la participación de los padres de familia, así como el logro de objetivos establecidos en las instituciones. La federación, a través de la Subsecretaría de Educación Básica, propone la elaboración de planes a corto y mediano plazos, como son el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT), respectivamente.

El plan estratégico resume los resultados de un proceso de diagnóstico, planeación, diseño de objetivos y acciones a mediano plazo para intervenir en la mejora de la gestión de la escuela, realizado en conjunto por la comunidad educativa. En un principio la elaboración del PETE lo realizaban aquellas instituciones beneficiadas por el PEC, no obstante a partir del ciclo escolar 2009–2010 se establece que todas las escuelas del Distrito Federal sustituyeran el Proyecto Escolar por esta nueva herramienta metodológica. Así la planeación se convierte en elemento básico para conjuntar ideas viables de concretarse; fijar objetivos, metas, estrategias y prioridades; dar coherencia a las acciones; prever los recursos, apoyos y servicios que aseguren la prestación y el desarrollo de los servicios educativos. Por lo tanto, la planeación es una herramienta, un instrumento básico para lograr el fortalecimiento de la gestión institucional y la transformación de la gestión escolar en las instituciones educativas.

La creciente complejidad en la organización de los Centros de Desarrollo Infantil ha generado numerosos problemas pedagógicos, curriculares y administrativos que han precisado de soluciones puntuales, sin la suficiente planeación, lo que ha derivado en improvisación y desequilibrios organizacionales. La propuesta de mejorar el Plan Estratégico de Transformación Escolar en el CENDI Tláhuac, presenta un análisis de la situación y proceder a un planteamiento de objetivos y acciones específicas para su cumplimiento.

Lo anterior permitió fundamentar el estudio de casos en una metodología con enfoque comparativo a partir de la planeación del CENDI y la ruta metodológica del PETE, y con el uso de un instrumento cualitativo como lo es el cuestionario, que nos permite recoger información de la comunidad educativa que ha experimentado el fenómeno de esta investigación, que se refiere a la planeación estratégica. Es por ello que el objeto de estudio, se construye en base a las problemáticas observadas durante la experiencia profesional, como resultado se incluye una propuesta de mejora en el PETE del CENDI, por su importancia que ha resaltado en el quehacer educativo para una sobresaliente educación en nuestro país.

El **objetivo general** de esta investigación es desarrollar una propuesta de intervención para la mejora del CENDI Tláhuac, a partir del análisis de los resultados de operación del Plan Estratégico de Transformación Escolar de esta institución.

Los **objetivos específicos** planteados en esta investigación son los siguientes:

- Revisar los efectos de la planeación estratégica en el CENDI Tláhuac hacia una nueva cultura de trabajo; participación de la comunidad escolar, seguimiento y evaluación para la mejora continua.
- Presentar elementos esenciales de la estrategia dentro de la organización y la planeación de la institución.
- Proponer estrategias organizacionales que representen mejoras en las actividades de enseñanza y aprendizaje.
- Proponer un clima organizacional que permita lograr las metas educativas de la institución a través del respeto, la comunicación y el consenso.
- Identificar si en la planeación estratégica participa la comunidad escolar.

- Analizar la información obtenida en campo, que permita captar información clara y precisa sobre el procedimiento para la elaboración del PETE en este centro escolar.

Hipótesis

El Plan Estratégico de Transformación Escolar que elaboró el CENDI Tláhuac presenta incongruencia con respecto a la metodología que propone el Programa Escuelas de Calidad para desarrollar la planeación estratégica. Como consecuencia de ello, la gestión institucional tiene deficiencias, producto de la inconsistencia de objetivos y metas; además, baja participación de la comunidad escolar, autonomía y organización institucional.

La investigación incluye, en su primer capítulo, el marco conceptual que respalda los referentes teóricos de la gestión y sus dimensiones. Se introducen conceptos para aclarar qué se debe entender por planeación estratégica, pensamiento estratégico, así como los modelos de planeación, que han ido acentuando el proceso para el cumplimiento de metas.

En el segundo capítulo se presenta el marco legal que fundamenta y define los principales objetivos del sistema educativo nacional, tales como; leyes, artículos y documentos oficiales normativos que delimitan el ejercicio del contexto educativo. Así también se expone el enfoque del Programa Escuelas de Calidad, origen, objetivo, funcionamiento y población a quién beneficia el programa, a su vez hacemos énfasis en el Plan Estratégico de Transformación Escolar que es el enfoque de estudio de esta investigación.

El tercer capítulo comprende los orígenes, contexto y estructura orgánica de los Centros de desarrollo Infantil, así mismo se plantea un resumen de los antecedentes más relevantes de éstos centros. En este apartado se describen las técnicas de investigación, experiencia de campo, diseño y relato de encuestas aplicadas a la comunidad educativa con el propósito de recabar información precisa de los procesos de formulación, ejecución y evaluación del PETE.

Asimismo se realiza un comparativo del PETE del CENDI Tláhuac con la ruta metodológica que propone el Programa Escuelas de Calidad para la elaboración y consistencia del plan estratégico en las instituciones de educación básica.

Finalmente en el capítulo cuatro se desarrolla una propuesta de intervención de mejora del plan estratégico del CENDI Tláhuac, a partir de la estructura metodológica del PETE, con la finalidad de definir una estrategia de apoyo específica e instrumentos que permitan el seguimiento y retroalimentación de los procesos de planeación que realiza el CENDI y lograr una planeación consistente que coadyuve en la elaboración, implementación y seguimiento del PETE en el CENDI Tláhuac.

I. REFERENTES TEÓRICOS DE LA GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESCOLAR.

La calidad de la educación ha estado en la agenda educativa durante varias décadas; en 1990 la Declaración Mundial sobre Educación para Todos a la letra dice:

La educación básica debe centrarse en las adquisiciones y los resultados efectivos del aprendizaje, en vez de prestar exclusivamente atención al hecho de matricularse, de participar de forma continuada en los programas de instrucción y de obtener el certificado final. De ahí que sea necesario determinar niveles aceptables de adquisición de conocimientos mediante el aprendizaje en los planes de educación... (Toranzos, 1996: 64)

La calidad educativa, según Toranzos, está conformada por aspectos como la eficacia, entendida como el logro de los planes y programas curriculares en los tiempos establecidos, este aspecto pone en primer plano los aprendizajes alcanzados por la acción educativa; relevancia, lo que el individuo necesita para desarrollarse integralmente, es decir, de manera física, intelectual, moral y afectiva; y finalmente, la calidad en los procesos y los medios, en términos administrativos se refiere a la gestión de la educación, lo que significa, poner al alcance de los educandos los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios en el proceso educativo.

Siguiendo a Toranzos, el desafío de lograr una educación de calidad al grueso de la población significa promover una reforma educativa, que no puede circunscribirse a la modificación de los planes y programas de estudio, sino transformar los modelos de organización y conducción del sistema educativo.

Elevar la calidad de la educación implica, mejorar el desempeño de todos los componentes del sistema educativo: docentes, estudiantes, padres de familia,

tutores, autoridades, materiales de apoyo, y lo más importante el plan y los programas de estudio (SEB, 2011: 9).

En el Sistema Educativo Nacional las instituciones son la célula básica, fundamental, el lugar específico donde la acción administrativa ejecuta los fines de la educación. La escuela es la organización donde se puede examinar el grado real de incidencia de la gestión educativa en la calidad de la enseñanza. La calidad de la educación se encuentra en una relación directamente proporcional con la capacidad mediadora de la gestión escolar que transforma objetivos y recursos.

El sistema educativo moderno se instituyó a partir de la segunda mitad del siglo XIX, después de las Leyes de Reforma, donde se adopta la idea de la educación elemental laica, obligatoria y gratuita. Desde la Constitución de 1857 y hasta la Revolución, el manejo de la educación estuvo a cargo de cada estado y al gobierno federal le correspondió manejar las escuelas del distrito y de los territorios federales. (Martínez R. F., 2001, pág. 37)

Los cambios en la política educativa para los niveles básicos se plasmó a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) en mayo de 1992 entre autoridades y representantes de los maestros, se asistió a una redefinición de la política educativa, que implicó como propósito central asegurar el acceso de todos los niños a la escuela, mejorar la calidad educativa y fortalecer la equidad en la prestación del servicio educativo. (Bonilla, 2008: 1) Dentro de esta reforma el papel que se le asigna a la gestión escolar como promotora del cambio es primordial.

En el año 2001, el Programa Nacional de Educación (PRONAE) presentó un modelo de educación equitativo, de buena calidad y de progreso, dónde hay iniciativas de normatividad y acciones para mejorar la calidad educativa mediante la transformación de la gestión escolar, y dónde este último tema se empieza a ver como el principal mecanismo para mejorar la calidad en educación.

El PRONAE promovió principalmente la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, a través de la participación de docentes, directivos, alumnos y padres de familia, tomando en cuenta la problemática de la escuela pública mexicana, lo que ocurre en ella y el aula. El programa estableció que cada centro educativo diagnosticara sus problemáticas y planeara la forma de resolverlos, que contara con un liderazgo académico eficiente, con el trabajo colegiado de los docentes, así como vincularse con la comunidad y fomentar su participación. (PRONAE, 2001, pág. 118)

El programa partió de los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2000–2006, considerando la complejidad del cambio educativo y presentando la definición de una escuela de calidad.

Por otra parte, los propósitos de la modernización educativa, como la federalización del sistema educativo, fueron diseñando e implementando planes y programas de estudio, cursos de capacitación dirigidos a docentes y directivos, edición y reproducción de materiales bibliográficos; Estos objetivos sólo se alcanzarían si los órganos escolares se transforman en verdaderas organizaciones para una efectiva gestión del proceso escolar, con el único propósito de coordinar eficientemente el trabajo cotidiano de las escuelas, para lograr que las metas se cumplan con calidad.

Esta transformación se consideró en función de un proceso de cambio en la medida en que los actores –entiéndase: directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo– comprendan el papel protagonista de su función para permitir mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa (SEP, 2009: 11).

La creación del PEC en el ciclo escolar 2001-2002 respondió a la política educativa implementada para transformar la gestión escolar en México con un enfoque estratégico, con el propósito de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, la práctica docente y, a su vez, impulsar el fortalecimiento de los directivos, maestros y padres de familia, con las herramientas conceptuales y

metodológicas que permitieran contribuir a transformar la gestión escolar a partir de un nuevo modelo de gestión escolar orientado a la mejora continua de la calidad educativa.

El sistema educativo debe organizarse para que cada estudiante desarrolle competencias que le permitan conducirse en una economía donde el conocimiento es fuente principal para la creación de valores, y en una sociedad que demanda nuevos desempeños para relacionarse en un marco de pluralidad y democracia internas, y en un mundo global e interdependiente (SEB, *Óp.Cit.:*12).

Es así como el proceso para mejorar la calidad educativa empieza a trascender en nuestro país, comprendiendo que la educación básica es una condición indispensable para el desarrollo personal y el mejoramiento social, que fortalezca los niveles superiores de la enseñanza, la comprensión, la capacidad científica y tecnológicas, y por lo tanto para alcanzar un desarrollo autónomo. Las principales tendencias de la política educativa se pueden observar en la siguiente tabla.

Cronología de las Políticas Educativas en Educación Básica

Sexenio	Secretario de Educación Pública	Nombre del Programa	Principales características	Objetivo
1988–1994	Ernesto Zedillo Ponce de León	Acuerdo Nacional para Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB)	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la calidad de la educación pública. • Actualizar los planes y programas de estudio. • Fortalecer la capacitación y actualización permanente de los docentes. • Fortalecer la infraestructura educativa. • Promover una nueva participación 	Ampliar la obligatoriedad educativa a la educación inicial. Descentralización del sistema educativo y reforma curricular y pedagógica para la educación básica.

Sexenio	Secretario de Educación Pública	Nombre del Programa	Principales características	Objetivo
			social.	
2000–2006	Reyes Tamez Guerra	Programa Nacional de Educación (PRONAE)	<ul style="list-style-type: none"> Transformar la gestión escolar Diagnosticar las problemáticas Contar con un liderazgo académico eficiente Fomentar la participación de la comunidad educativa. 	Promover la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, a través de la participación de docentes, directivos, alumnos y padres de familia, tomando en cuenta la problemática de cada institución.
		Programa Escuelas de Calidad (PEC)	<ul style="list-style-type: none"> Superar diversos obstáculos del logro educativo mediante incentivos económicos Tiene como modelo de gestión a la planeación estratégica. Transformar la organización y funcionamiento de las escuelas. Avanzar en la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar. Innovar prácticas pedagógicas. 	Es un programa de intervención estratégica, con el propósito de contribuir a mejorar el logro académico de los alumnos de las escuelas públicas de educación básica, mediante la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica
		Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)		Busca Institucionalizar la cultura, el ejercicio de la planeación y evaluación a través de la reflexión colectiva.
2006–2012	2006 - 2009 Josefina	Alianza por la Calidad de la	<ul style="list-style-type: none"> Creación del Consejo Nacional 	Modernización de los centros

Sexenio	Secretario de Educación Publica	Nombre del Programa	Principales características	Objetivo
	Vázquez Mota 2009 - 2012 Alonso Lujambio	Educación	de Autoridades Educativas (CONAEDU). • Concurso Nacional de Asignación de Plazas Docentes.	escolares. Profesionalización de Maestros y Autoridades Educativas. Bienestar y desarrollo integral de los alumnos. Formación integral de los alumnos. Evaluación para la mejora.

Tabla 1 Cronología de las Políticas Educativas en Educación Básica. Fuente: (Martínez, 2001: 37-40)

I.1. LA GESTIÓN.

La gestión es definida como la ejecución de acciones que permite cumplir los objetivos de un organismo, lo cual implica un compromiso de los actores con la institución, reconociendo los principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas, es decir el logro de objetivos y metas.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. También se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Moncayo (2006: 7-8) y Rivas (2006: 18-19) señalan que la administración y la gestión se han considerado como antagónicos, sin embargo no lo son, se debe tener en cuenta que hay diferentes tipos o modelos de administración y gestión,

además los consideran equivalentes; coinciden en definirlo como un proceso en el cual se planea, coordina o dirige, ejecuta y controla esfuerzos de manera organizada para un fin determinado, el cual se compone de: "...construcción de información; tratamiento de datos y referencias; construcción de rutas y estrategias; comunicación de funciones, responsabilidades y metas; evaluación de procesos, productos y resultados; y rediseño de acciones para el crecimiento, la mejora o el desarrollo...". El mismo Moncayo, citando a José de la Cerda, señala que "...gestión es el conjunto de normas y técnicas que se ponen en práctica para resolver con eficiencia y eficacia un negocio...".

La Real Academia Española dice que la gestión es la "Acción y efecto de gestionar o acción y efecto de administrar", y gestionar "Es un acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera". La palabra gestión ha sido acuñada en el ámbito de los negocios y es la traducción a la locución anglosajona *management*, que se refiere a la acción administrativa; (Moncayo, Óp. Cit), que nos deja cierto sentido de dirección o liderazgo.

En el mismo sentido, administración se deriva del latín *administrare* que se traduce en administrar, ejercer autoridad o mando, dirigir una institución, ejecutar acciones para servir algún interés o bien, ya sea público o privado (Moncayo, *ibid.*). Por su parte, Fernández Arena (1991: 20) la define como ciencia social que busca alcanzar los objetivos institucionales mediante una estructura formal y el esfuerzo humano.

Para Omar Guerrero (2001: 3) la gestión se ha considerado como sinónimo de administración o como parte secundaria y subordinada de la misma, pero a partir de 1980, a la administración y a la gestión, se les ha considerado como antónimos a favor de la corriente anglosajona de la nueva gestión pública¹.

¹ La nueva gestión pública está orientada al mercado, se define como la relación empresa pública-usuario sobre la base de eficiencia y en relación al costo-eficacia. Está conformado por cinco rasgos principales: el mimetismo organizativo de la empresa privada, la incorporación del mercado como proceso de elaboración de asuntos públicos, el fomento a la competitividad mercantil, el reemplazo del ciudadano por el

La gestión nació de la misma administración, Charles-Jean Bonnin la utilizó en 1812 al referirse a la ejecución de las leyes como “...un asunto necesario a la *gestión de los asuntos públicos*² (gestión desaffaires publiques)...” (Guerrero. *ibíd.*)

Por su parte, Mintzberg, Stoner (1995: 12) y Sánchez (2003: 33) definen la gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, es el arte de anticipar participativamente el cambio, con el objetivo de crear estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización.

La administración y la gestión son sinónimos, pero la gestión como sustantivo denota acción, intencionalidad y dirección, no se queda en el *administrare* va más allá, al establecimiento de metas, objetivos y responsabilidades, construye conocimiento en base a las evaluaciones para la toma de decisiones y todo esto con las técnicas necesarias para su labor, la cual tiende al logro efectivo y eficiente de las metas al amparo de la normatividad vigente, ya que “Toda organización surge para cumplir una finalidad y ésta debe expresarse en objetivos y metas concretas.”(Sánchez. *ibid.*)

La American Management Association define la gerencia como una función que tiene por objetivo “conducir recursos humanos y físicos hacia unidades de organización dinámica, para lograr objetivos a satisfacción de aquellos a quienes se sirva, con alto grado de moral y sentido de realización por parte de aquellos que rinden el servicio” (Sánchez, *ibíd.*).

La gestión se caracteriza por el saber–hacer, su propósito es acrecentar las habilidades de los que la desarrollan:

consumidor y la reivindicación de la dicotomía política-administración (Guerrero. *Op. cit.*), lo que constituye un modelo y cuya doctrina se fundamenta en la teoría del agente principal, la calidad total y la economía de costos de transacción, por lo tanto los conceptos votante, burócrata, representante electo y grupos de interés extraídos de la jerga empresarial son cada vez más comunes.

² Subrayado del autor.

Su dominio entraña un reexamen de las tareas y las responsabilidades de las organizaciones y los individuos; la racionalidad del trabajo administrativo para eliminar las estructuras redundantes y los puestos inútiles, y la superación de los niveles operativos para elevarse hasta los cargos superiores... el administrador se convierte en un gestor (gestionnaire) de programas, cuya función es el contacto con el público. (Guerrero, *Op. Cit.*: 3)

Retomando a Sánchez (Óp. Cit.: 34), sostiene que la administración, gerencia y gestión son sinónimos, la gestión son los tres conceptos a la vez, 1. Administrar recursos, que implica la utilización racional de los medios de que se dispone; 2. Una conducción y combinación de los recursos, que incluyen ejes de opciones y alternativas que hay que elegir; y, 3. Un tipo de desempeño que debe alcanzarse y una imagen del futuro, que no se construye espontáneamente sino que es el resultado de la eficacia tanto de la planeación estratégica como de la planeación operativa.

La administración constituye el instrumento que puede ser utilizado en cualquier organización para alcanzar sus objetivos institucionales, los cuales son:

- a) Servicio, busca la satisfacción del consumidor;
- b) Social, debe proteger los intereses de los empleados, del gobierno y la comunidad; y
- c) Económico, la protección de los intereses de la empresa logrando la satisfacción de los inversionistas, proveedores, etc.

Los tres objetivos mencionados, trabajando juntos, satisfacen las necesidades de los diferentes actores que confluyen en la institución; asimismo, estos objetivos constituyen las políticas institucionales. La estructura promueve la organización, la integración y la racionalización de los diferentes tipos de recursos (humanos, materiales y financieros), así como la división de la institución en funciones. El esfuerzo humano es lo que permite llevar a cabo las funciones institucionales para lograr sus objetivos. (Fernández. *Op. cit.*: 40).

Kast y Rosenzweig (1988: 43) dicen que la importancia de la administración estriba en la dirección y coordinación de recursos, ya sean materiales financieros, humanos y/o tecnológicos, para el logro de ciertos objetivos, para hacer que éstos recursos sean eficientemente productivos y se requiere un esfuerzo colectivo mediante técnicas dentro de una organización; los mismos autores denominan a la administración como “sistema total para el logro de determinados objetivos” por que integra a todos los procesos.

A su vez, Pedró y Puig (1998: 27-30) establecen que la primera acción de la autoridad educativa es ejercer competencias administrativas y por tanto gestionar los recursos de que dispone a fin de obtener resultados concretos; los resultados esperados son en términos de cantidad y calidad, esto es traducido de la demanda de la sociedad por más espacios en el nivel educativo, así como de la necesidad de mejor educación.

Por lo tanto, el tema de gestión se ha transformado en una renovación de los sistemas educativos, con la finalidad de gestionar sistemas, centros educativos y aulas, logrando que los alumnos adquieran una educación de calidad. El centro de la gestión reside en los órganos que se encargan de dirigir, controlar y supervisar el proceso administrativo del centro escolar. Una gestión escolar de calidad proporcionará las bases para aprender a tomar mejores y más eficientes decisiones, tener una mayor independencia y creatividad, que incremente estrategias de calidad y racionalidad.

Mejorar la gestión en las instituciones nos lleva a la conducción del desarrollo del proceso administrativo, a través del impulso de las mejores decisiones, de la previsión de las condiciones futuras y de la oportuna corrección de las desviaciones o incongruencias de lo habitado con lo esperado. La finalidad de la gestión en los planteles educativos se centra en resolver alguna situación o en alcanzar un fin determinado.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) de la SEP, plantea que la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de

una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado y la define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Ahora bien, la gestión escolar es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, se entiende como las acciones desarrolladas por los actores que dirigen amplios espacios organizacionales. También es vista como gobernabilidad, es una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, a través de la resolución de conflictos que se plantean, es decir, dentro de la gestión se originan cambios en los contextos dados por la incertidumbre, que es la falta de consistencia, precisión o exactitud de la información lo cual no nos permite actuar prospectivamente.

I.1.1. GESTIÓN ESCOLAR.

Los análisis más recientes sobre calidad en educación otorgan especial importancia al centro escolar, como el espacio donde se conjugan las políticas, programas y estrategias de mejoramiento, de esta forma el concepto de gestión escolar es fundamental para el rediseño de las organizaciones escolares, en los cuales debe concurrir y concretarse, ya que la gestión coordina los recursos e insumos que intervienen en el proceso administrativo, de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de alcanzar la calidad en la educación. Fue en el Plan de Desarrollo Educativo 1995–2000, que la gestión aparece como parte de la política educativa y como estrategia para mejorar la calidad de la educación. (Rivera, 2006, pág. 75)

Asimismo para que se lleven a cabo estrategias de mejoramiento, la comunidad debe ser orientada por el director de la institución, quien es responsable de dirigir, organizar, supervisar, y evaluar los recursos humanos,

materiales y financieros con los que cuenta la organización, es quien coordina y guía las actividades que realizan los individuos en el centro escolar, con el fin de lograr las metas planeadas.

En la institución el director se propone liderar procesos que aseguren resultados de acuerdo a lo planeado, impulsar el involucramiento y la participación activa de la comunidad, evaluar en general el desempeño, con base en un enfoque de mejora continua. En este sentido la gestión escolar promueve el trabajo académico de supervisores y directores, con el propósito de generar una cultura de participación y colaboración que fomente mejores alternativas que se ajusten más a la realidad.

Por su parte, Guerrero (2005: 1) indica que la gestión escolar se establece en un sentido general con el que se pretende establecer un segmento de la realidad escolar, el cual corresponde al gobierno, organización y funcionamiento de los planteles educativos, aspectos muy poco apreciados en el pasado, cuando el foco de la atención institucional y la perspectiva educativa privilegiaban la vigilancia a la práctica individual del maestro, separada de los procesos organizacionales.

A su vez, Pastrana (cita en: Vallejo, 2006: 96) define la gestión escolar como "...la totalidad compleja que cobra existencia histórica como plano de articulación de heterogéneos componentes que soportan la operación diaria de las escuelas"; asimismo, Elizondo (2001: 10) plantea que:

...habría que entender la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema educativo para el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación...

Pozner (1995: 33-34) establece que "...será necesario crear una forma de hacer escuela, que permita generar aprendizajes potentes para los estudiantes,

para los profesores y el equipo directivo, para los padres y para la institución en su totalidad"; propone que a esta nueva modalidad de conducción escolar se le considere como gestión escolar, ya que "...es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país...", la define como:

...el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa, ...es el gobierno o la dirección participativa de la escuela, ya que por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones debe ser en el nivel local y escolar, como una tarea colectiva que implica a muchas personas ...es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela...

El impulso que ha traído la transformación de la gestión escolar ha sido como un medio para mejorar los servicios que ofrecen las escuelas y el logro educativo de los alumnos como centro de toda iniciativa.

La gestión escolar se basa en uno de los objetivos principales del Plan Nacional de Desarrollo 2006–2012, el cual establece, elevar la calidad educativa, así como fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones con responsabilidad por parte de los diferentes actores sociales y educativos, y con el propósito de promover la seguridad de alumnos y profesores, de tal manera que en la gestión se genera la relación entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades y los objetivos superiores de la organización.

La gestión escolar tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Según Elizondo (2001: 135) la gestión escolar se caracteriza por:

- a) **Participación democrática.** Considera la participación de los actores educativos (maestros, alumnos, padres de familia, directores, supervisores, autoridades educativas, comunidad en general) quienes definen lo que es y debe ser la educación brindada por el Sistema Educativo Nacional; todos ellos están representados por figuras estructuradas e insertas en la organización educativa, es decir, los colectivos escolares como los Consejos de la Escuela, Organismos de Participación Social, Asociaciones de Padres de Familia, etc.
- b) **Autonomía.** Las escuelas pueden decidir y conducir su desarrollo como institución educativa, optando, por el camino congruente a su contexto para alcanzar las metas y objetivos institucionales. La descentralización por la que atraviesa la educación nacional es parte del ejercicio de autonomía, tanto en las entidades federativas como en las provincias. Este proceso culmina en la forma en que la escuela organiza y decide que es lo que puede hacer para enfrentar sus problemas educativos y desde ahí lograr los grandes objetivos de la educación.
- c) **Liderazgo.** Es fundamental una coordinación y conducción académica que facilite la intervención y la participación en la toma de decisiones de quienes están involucrados directamente en la tarea educativa. Tanto la escuela como las supervisiones o coordinaciones sectoriales representan los ámbitos significativos para que el liderazgo académico se traduzca en un mejoramiento de la calidad educativa.
- d) **Organización escolar.** Los cambios en la forma de conducir los procesos educativos implican necesariamente una reorganización en las actividades, en la distribución de roles o papeles, en las formas de participación, en el ejercicio de la autoridad, en la conducción del proceso de enseñanza–aprendizaje, en las relaciones

interpersonales, etc., es decir, una nueva forma de concebir la cultura académica que se genera en los espacios educativos.

- e) **Planeación y evaluación escolar.** Procesos mediante los cuales se concretan las acciones de cambio y mejora de la vida escolar. Es necesario conocer los problemas educativos existentes, mediante el autodiagnóstico, para posteriormente buscarles solución, como una manera de iniciar dichos procesos. Implementarlos implica necesariamente una participación comprometida y responsable, ser objetivo y realista en los análisis de los problemas, conocer ampliamente las posibilidades de cambio y, sobre todo, estar al tanto de las reacciones a la aplicación de las acciones de cambio.

Loera, en el documento Modelos de Gestión Educativa Estratégica (2010:60) define a la gestión escolar como:

...el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela, esto es...generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica...

La Secretaría de Educación Pública (2001: 20) considera que la gestión escolar es el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar, los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.

Así tenemos que la gestión escolar es el medio por el cual el centro se organiza, tomando en cuenta que el personal es la parte fundamental en el contexto, se necesita partir de la disposición para el trabajo colectivo y el esfuerzo

que demuestre la comunidad con el propósito de trabajar colectivamente para que la institución sea de buena calidad.

I.2. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

La gestión escolar está constituida por cuatro dimensiones, que son una premisa fundamental para el proceso del cambio y que nos ayudan a entender los aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela, son herramientas para observar, analizar e interpretar lo que sucede al interior de la institución y del funcionamiento de la organización. Estas dimensiones son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria, las cuales describen un grado más específico de la realidad de los contenidos de cada área. (SEP, 2006: 20)

Es precisamente a través de las dimensiones donde se puede observar la dinámica interactiva de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico. En seguida se describen los contenidos que caracterizan a cada dimensión.

I.2.1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR.

Esta dimensión hace referencia acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y la comunidad, específicamente el trabajo que se realiza en el aula, los procesos de enseñanza y aprendizaje³, es decir la importancia que tiene la construcción del conocimiento y los modelos

³ Para Piaget el aprendizaje es un proceso mediante el cual el sujeto, a través de la experiencia, la manipulación de objetos, la interacción con las personas, genera o construye conocimiento, modificado, que activa sus esquemas cognoscitivos del mundo que lo rodea, mediante el proceso de asimilación y acomodación.

didácticos, donde se llevan a cabo actividades con modalidades de enseñanza y teorías de enseñanza, y que dependen de las prácticas docentes, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

El eje fundamental es analizar la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares y la forma en que se transmiten conocimientos, habilidades y destrezas a los alumnos. Estas formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, muestran la creatividad para poner en práctica alternativas didácticas que propicien la innovación y mejoren las estrategias de aprendizaje en los estudiantes, y que se aprecian en la planeación de actividades didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente.

Finalmente en esta dimensión se establecen los acuerdos y desacuerdos a los que llegan el director y los docentes respecto a identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente los propósitos y elementos centrales que se plantean del currículo, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar el tiempo disponible, así como atender las problemáticas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos.

I.2.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA.

Considera la importancia de aspectos estructurales, las formas como se organizan los actores escolares para el funcionamiento del centro, los valores y actitudes que prevalecen en ellos, así como el conjunto de formas de relación y los canales de comunicación de los miembros de la escuela con los padres de familia. Un criterio fundamental de esta dimensión es valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para facilitar la asignación de responsabilidades a los diferentes actores.

En las organizaciones están presentes los componentes de la gestión asumida como el liderazgo, trabajo en equipo profesional, clima de confianza,

decisiones compartidas, funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE) y la autoevaluación para la mejora permanente, la planeación estratégica y la colaboración e involucramiento de los beneficiarios de la escuela.

I.2.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.

El análisis de esta dimensión se refiere a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros, el tiempo disponible, las formas de planeación de actividades escolares, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace con la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela, además de la administración de personal, desde lo laboral, asignación de funciones y responsabilidades, hasta la evaluación de su desempeño, entre otras.

Por su naturaleza, esta dimensión refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la puesta en marcha del proyecto educativo y planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos, en este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y alcanzar los objetivos de la institución.

I.2.4. DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA.

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro, así como el modo en que la escuela conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad. Alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, organizaciones de la comunidad, colonia, como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura y contexto de cada escuela. Es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

I.3. LA PLANEACIÓN.

La planeación en nuestro país, se establece en el artículo 26 constitucional, lo cual demuestra la capacidad del Estado que conduce el proceso de desarrollo dentro de un marco integral de congruencia, para dar rumbo, orden y racionalidad al esfuerzo colectivo, así como dar certidumbre a la sociedad sobre las acciones del gobierno y avanzar hacia el cumplimiento del proyecto nacional (Miklos, 1998: 19), el cual se establece al inicio del mandato presidencial.

La Planeación Democrática se estableció en un sistema, el cual constituye un conjunto de relaciones funcionales que establecen las dependencias y entidades del sector público con *stakeholders*⁴ de diversos grupos sociales y con los gobiernos estatales, con el fin de llevar a cabo proyectos de interés común

⁴ Los stakeholders son, como dijo Freeman en 1984, individuos o grupos que tienen algún interés sobre la organización y que pueden afectar o ser afectados por la misma (Míguez, 2007:184 y Arellano, 2004:83-91). Estos grupos de interés o actores pueden ser de dos tipos, internos y externos a la organización entre los cuales podemos encontrar alumno, padres de familia, el sindicato de trabajadores de la educación, la comunidad que rodea a la institución educativa, etc.; su racionalidad, visión, misión y valores mueven y dinamizan la realidad organizacional construyendo sistemas y reglas de actuación (*ibíd.*: Arellano) para obtener los bienes o servicios que la institución ofrece; por lo tanto, tienen como finalidad el beneficio individual o grupal. Según Sánchez (2003:5), los ciudadanos son *stakeholders*, en primer lugar, porque el pueblo es el soberano que define la misión de los poderes e instituciones del Estado y les confiere atribuciones mediante la constitución política. En segundo lugar, como miembros de una organización política que es la que conduce el Estado en un periodo de gobierno. En tercer lugar, porque siendo miembros de una organización política puede estar en la oposición y por tanto le interesa fiscalizar el funcionamiento de los poderes públicos y los resultados que alcanzan sus instituciones. En cuarto y último lugar, como parte de la sociedad civil, que exige el buen funcionamiento de las instituciones del Estado, que producen bienes y servicios públicos, que deben generar beneficios presentes para la sociedad y para la construcción de futuro, los que reconoce como suyos y por tanto, incorpora a su patrimonio individual y familiar, en la medida que les permite progresar en su calidad de vida o en el desarrollo humano.

(Miklos, *ibíd.*). Permite alcanzar mejores niveles de vida para la población, de manera eficiente y con mayor eficacia, la planeación para el desarrollo es un mandato constitucional que se asume como una política de Estado, en la cual, se fortalece la democracia con la participación ciudadana y la unidad estatal en un marco de estado de derecho.

La planeación ha existido desde tiempos inmemoriales, es así que el hombre por lo general había adquirido una actitud pasiva–reactiva para con su entorno, tratado de resolver los problemas como se iban presentando y haciendo uso de los recursos disponibles a su alcance, pero gracias a la creatividad y a la abstracción adquirió la capacidad de anticiparse a las situaciones contrarias a su pretensión, tomando las medidas necesarias o evitando el problema para alcanzarla. (Miklos, *ibíd.*)

Para transitar de una situación conocida a una deseada se admite una elección en el presente para realizar acciones en el futuro a fin de alcanzar las metas previamente establecidas. En situaciones de escasez, la planeación permite obtener recursos a tiempo y optimizar su distribución. En base a lo anterior podemos decir que se planea con fines de racionalidad, eficiencia, eficacia y trascendencia.

I.3.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN.

La previsión, en términos de Fayol, o la planeación representa un propósito, un deseo que implica continuidad en las acciones para alcanzar los objetivos determinados (Mantilla, 2006: 49), ésta constituye el motor que da impulso a la organización; este proceso se realiza en los centros educativos, en función a la

normatividad y en relación a la política educativa⁵ vigente, el Programa Nacional de Educación.

En la actualidad la planeación se visualiza como un proceso administrativo integral destinado a sistematizar las decisiones que influyen sobre el desarrollo económico y social de un país, para lo cual, ha de partirse de un plan general de desarrollo que constituya el marco normativo de la gestión administrativa, que señale los objetivos del crecimiento, y se tomen en cuenta las principales políticas o estrategias de acción que deben seguirse para alcanzar los objetivos deseados.

En la actividad educativa la planeación⁵ representa una importante herramienta para poder avanzar rumbo a la calidad, buscando una o más ventajas competitivas en la organización para la puesta en marcha de estrategias y crear nuevos cambios para mejorar (Acle, 2000: 43). Así tenemos que la planeación en educación se realiza a diferentes niveles: el primero y más general es el Plan Nacional de Educación que tiene como objetivo elevar la calidad educativa en nuestro país después se realiza por estados, municipios y zonas escolares.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como

⁵ Se debe hacer una diferencia de Política Educativa con mayúsculas "...como una aplicación de la ciencia política al estudio del sector educativo..." y políticas educativas con minúsculas "...como unas políticas públicas que se dirigen a resolver cuestiones educativas... [y] constituyen el objeto esencial de estudio de la Política Pública...". En este sentido, la Política Educativa cambia porque la ciencia política cambia y evoluciona y la política educativa se adapta al contexto (Pedró y Puig, *Op. Cit.*: 22).

respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica. Hallak (1989: 178), dice que la planeación ha de ponerse al servicio de los objetivos institucionales y contribuir a la formación de estrategias concretas para alcanzarlos.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. (Arellano, 2004: 27)

La solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor integraron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica requiere de decisiones que correspondan al movimiento natural de la ejecución de acciones programadas. Tiene que ver con

decisiones relacionadas a la misión y a determinadas amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades y limitantes. Por ello, se tiene que hacer constantes elecciones estratégicas para responder a cambios en el ámbito organizacional. Es un proceso continuo, inicia con el establecimiento de metas en un conjunto de posibilidades, las cuales deben evaluarse continuamente. (Perlman y Rivera, 2003: 113)

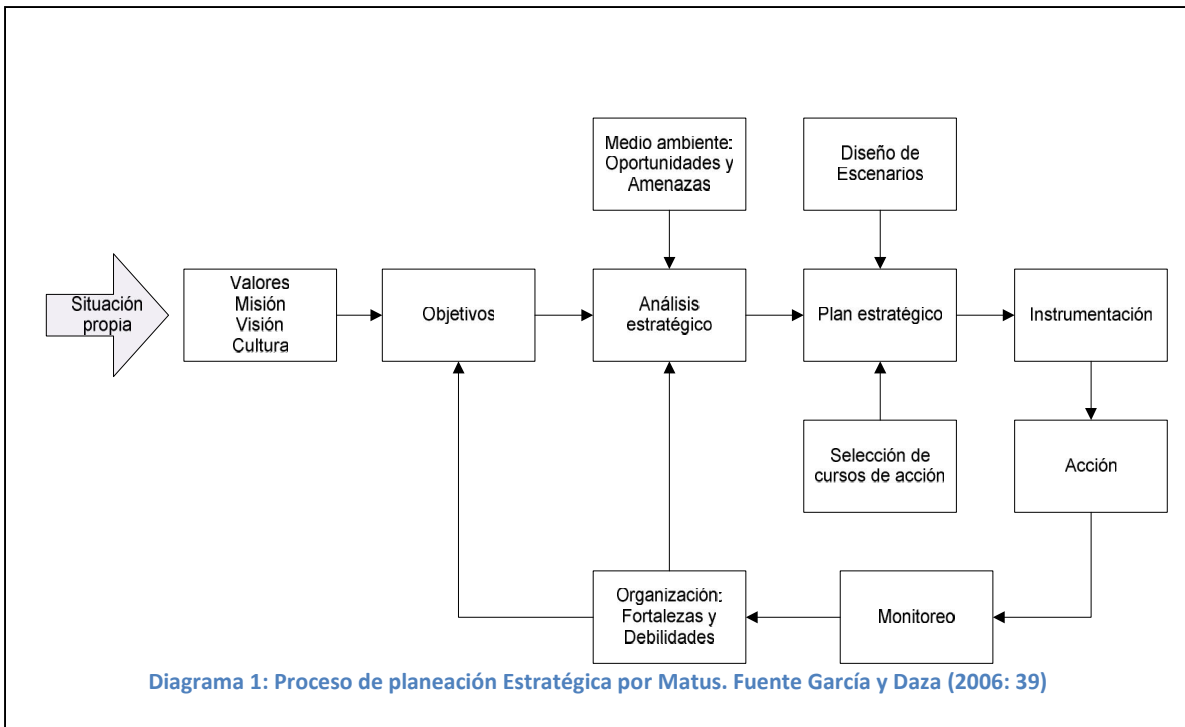
En una organización la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática, en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

En la vida la mayoría de nosotros somos tácticos, no estrategas, nos enredamos tanto en nuestros conflictos que sólo podemos pensar en cómo lograr lo que queremos en la batalla que sostenemos en el momento presente. La estrategia es un arte que requiere no sólo una diferente manera de pensar, sino también un enfoque completamente distinto de la vida misma. (Greene, 2007:28)

Toda planeación estratégica es fundamentalmente una lección sobre el futuro. Presupone la capacidad de escoger, entre varias alternativas, la que resulte más conveniente. Los planes y su correspondiente estrategia se refieren necesariamente a actividades futuras, cuya orientación y propósito han sido trazados de antemano. En términos concretos, planear estratégicamente significa llevar acciones que habrán de ejecutarse en el futuro, con el fin de arribar a objetivos previamente establecidos. De acuerdo con ello, la planeación estratégica puede definirse como un proceso anticipado de asignación de recursos (personas, bienes, dinero y costes) para el logro de fines determinados.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas y así obtener los fines buscados.

Es un cambio ordenado entre lo que es una organización en el presente y lo que deseamos sea en el futuro (Miklos, *Op. Cit.*:20); esto implica un proceso estratégico de evaluación que es la parte más importante de la planeación en donde los cambios cuantitativos nos llevan a cambios cualitativos para efectos de planear. Propicia acciones intencionadas y reflexivas basadas en un cálculo que precede y preside a esas acciones (García y Daza, 2006: 39). El proceso de planeación estratégica planteado por Carlos Matus ejemplifica el pensamiento estratégico, ver Diagrama 1: Proceso de planeación Estratégica por Matus.



Es importante que toda la organización esté involucrada, en especial la dirección, pues es responsable de la iniciativa de dichos procesos y de que todos participen; es fundamental que los líderes tengan conocimientos técnicos de lo

que es un plan, e incluso lo deben de difundir como una actitud, refiriendo las bondades que se tiene al planear estratégicamente la vida personal, analizando el futuro para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos y amenazas; debe ser realista tanto en la organización como en la vida personal y no tiene que caer en la simulación.

Los objetivos, definidos en el nivel superior de una organización condicionan los objetivos de los subordinados ubicados en los niveles inferiores de la estructura orgánica. Por lo tanto, estos deben ser acordes con los definidos para toda la organización, para que sus propuestas e iniciativas de acción, sean coherentes con lo que busca la dirección.

Lourié (1989: 1-7) explica que existen dos tipos de planeación: uno caracterizado por su integración efectiva en un proyecto político general, debidamente acompañado de los medios necesarios de dirección, ejecución y control; y otro, cuya estrecha relación con la planeación del desarrollo sigue siendo en parte teórica, aunque tienda a definirse globalmente con respecto a las finalidades de la sociedad.

I.3.2. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

La palabra estrategia deriva del griego *estrategos*, se puede traducir como dirección general; el termino es usado regularmente en su forma derivada para denotar "prioridad", en relación a la dedicación o atención que se le debe prestar, se le trata de hacer uso adecuado de las oportunidades que le ofrece el medio a un actor para realizar su plan. (Perlman y Rivera. *Óp. cit.*). Desde los orígenes de la civilización actual la estrategia siempre ha estado atada a la sobrevivencia de los pueblos, es decir, salir airoso de sus guerras y preservar sus imperios. (García y Daza, *Op. cit.*)

En nuestra vida cotidiana ponemos en práctica el pensamiento estratégico, ya sea en los negocios, la política, los deportes y hasta en la vida familiar, los

padres tienen que convertirse en estrategias para conseguir que los niños se porten bien, etc., por lo cual, la estrategia no deja de ser un arte y parte de nuestras habilidades básicas y contempla la mejor manera de utilizarlas. La competencia que se desarrolla a nivel profesional y personal, el saber dónde estamos, cómo visualizamos el mañana, hacia dónde queremos ir, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, los caminos que vamos a tomar, es lo que se denomina pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico, es el resultado de combinar la capacidad de pensamiento contextual⁶ con la capacidad de interpretar la realidad, el pasado y el futuro, y con la perspectiva del conocimiento (Arellano, *op. Cit.*:26); asimismo, está basado en el cálculo, la lógica y la experiencia. Es una secuencia razonable, parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca. (Dixit, 1992: 20) considera importante la estrategia de seguir al líder, generalmente quien va a la cabeza copia la estrategia del que le sigue; cuando el segundo vira, también lo hace el primero. El líder copia al que le sigue incluso cuando éste sigue una estrategia errónea. Si uno va en cabeza, la estrategia más segura para mantenerse en ella es la de imitar. Enseña las bases para entender las ideas y principios de las interacciones estratégicas, mediante ejemplos de la vida cotidiana.

El análisis es el punto inicial del pensamiento estratégico. Al enfrentarse problemas, tendencias, eventos o situaciones, que parecen constituir un todo armónico, el pensamiento estratégico los divide en sus partes constitutivas. Luego, tras descubrir, el significado de esos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas. El pensamiento estratégico contrasta fuertemente con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basan en el pensamiento lineal. Pero también, contrasta con el enfoque que todo lo basa en la intuición y

⁶El contexto se conforma de actores racionales, con intereses, contradicciones y alternativas, así como sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son los ingredientes principales. (Arellano, *Op. cit.*)

llega conclusiones sin ningún análisis. Lo esencial en la mente del estratega es descubrir el "punto crítico" de cada problema o situación. (Sánchez, Op. cit)

El propósito del pensamiento estratégico es explotar los desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, para una probable solución, es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. Sirve para resolver problemas, para intentar ganar batallas. Considera la aplicación del juicio personal, se basa en la experiencia para definir el rumbo y la dirección que debe seguirse. Este tipo de pensamiento contempla la toma de decisiones⁷ a largo plazo.

El éxito del pensamiento estratégico reside en que sean compartidas las responsabilidades entre directivos y miembros de una organización. Las actividades de cada persona deben documentarse y especificarse en el desarrollo del plan para desempeñar mejor las competencias.

Hace más de un siglo, el uso del término estrategia se restringía al campo militar y al mundo de la diplomacia. La palabra estrategia es de origen griego; *estrategia*, *estrategos* o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar), "el jefe del ejército" (Perlman y Rivera. *Óp. cit.*). El general chino Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, en su libro *El Arte de la Guerra* (Galvany, 2001: 8), dice: "El general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados". Es decir, la estrategia se refería al campo militar, habilidades para dirigir, a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla.

⁷La toma de decisiones va de la selección de objetivos a los criterios y a los medios que contribuyan a optimizar la decisión, conlleva a homogeneizar los fines y los valores de quienes toman las decisiones, a estandarizar los medios técnicamente especificados y a controlar la realidad para predecirla (Arellano, Op. cit.).

Siguiendo a Sun Tzu, se necesitaba a una persona o un grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o a evitar la guerra. (Arellano, *Op. Cit.*: 31). Existen cinco factores fundamentales que se consideran en las acciones de guerra:

- Influencia moral (o la armonía dirigente-pueblo).
- Condiciones atmosféricas.
- Terreno.
- Mando o autoridad (sabiduría, equidad, humanidad, coraje y severidad).
- Doctrina (organización, vigilancia del aprovisionamiento, etc.).

Estos factores constituyen una síntesis exacta y simple acerca de la estrategia, adaptable a cualquier campo del que se tenga conocimiento. La cuestión de vencer o perder está en el análisis (Arellano, *Op. Cit.*):

...si tus fuerzas son diez veces superiores a las del adversario, rodéalo; si son cinco veces superiores, atácalo; si son dos veces superiores, divídelo. Si tus fuerzas son iguales en número, lucha si te es posible.

Si tus fuerzas son inferiores, mantente continuamente en guardia, pues el más pequeño fallo te acarrearía las peores consecuencias...

El éxito es vencer la estrategia del otro, la batalla real se da en las mentes y con las ideas de los hombres. (*Galvany, 2001*).

Para Napoleón (1769-1821), las reglas eran simples y sencillas. La estrategia se centraba en el conocimiento absoluto del enemigo, el terreno y las fuerzas propias, el principio básico: "Conoce a tu enemigo y conócete a ti mismo". Asimismo, existen dos tipos de batallas: frontales y por los flancos, si el enemigo es superior en número, se intenta un ataque frontal en un terreno donde sea posible dividirlo; si las fuerzas propias son equivalentes o mayores, se debe intentar el flanqueo exterior para no perder la comunicación con las tropas, y así ganar la batalla. Napoleón decía que todo era cuestión de ejecución. (Arellano, *Op.Cit:* 34)

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra *La Teoría del Juego*; "...una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta...". (Posadas, 2009: 1)

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. (Posadas, *ibid*)

Baidaba (1995) en su texto árabe-hindú *Calila y Dimna* escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. *Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.*
2. *Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.*
3. *La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.*

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "*El Príncipe*" (2006) también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. En la guerra, la estrategia es el arte de dirigir todas las operaciones militares. La táctica es la habilidad de formar al ejército para que combata solo y resuelva las necesidades inmediatas del campo de batalla.

De acuerdo con diferentes autores existen variedad de conceptos sobre estrategia que mencionamos a continuación:

Según George Morrissey (1996):

...el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí.

Además define la estrategia como "...la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica."

Según Menguzzato y Renau (1991) la estrategia empresarial "...explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico...".

James Stoner (1996), en su libro Administración señala que "...los autores emplean distintos términos: planeación a largo plazo, planeación general, planeación estratégica. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica..."

Peter Drucker (2002) opina que "...la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener..."

Alfred Chandler señala que la estrategia es "...el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas..."

Henry Mintzberg (1994: 13) sostiene que los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción

enfatisa la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Por lo tanto la estrategia nos permite conseguir los objetivos deseados, organizar los recursos que estén a disposición de una organización, las fortalezas que podemos utilizar, así como las carencias que nos pueden dañar. Es una forma de pensamiento complejo, donde las técnicas son formas de apoyo, interpretando la realidad, su pasado y su futuro. David Arellano (*Op. Cit.: 27*) menciona en su libro “Gestión estratégica para el sector público” que la estrategia es también una perspectiva del pensamiento, en forma de conocimiento, de un ser pensante que asume por ello una perspectiva de la realidad.

Siguiendo la idea de Arellano, la estrategia es como una forma de pensamiento que busca establecer una direccionalidad, como decisión de incidencia sobre un contexto, es una idea que habla del complejo camino de los grupos y las organizaciones para llevar a cabo proyectos en mundos plurales y conflictivos. Asimismo, García y Daza (2006: 36), plantean que el objetivo de la estrategia es sacar el máximo provecho a las situaciones favorables, buscando el momento preciso para atacar o retirarse, pero siempre evaluando correctamente las exigencias del medio en el que se desarrolla la organización.

La estrategia es un instrumento, un principio que permite a los grupos tomar decisiones considerando siempre lo que otros grupos desean e intentan construir, es el intento por confrontar las distintas y variadas visiones y concepciones del mundo que poseen los diferentes grupos que conforman una sociedad.

Arellano, señala algunas ideas claras sobre la importancia de la estrategia:

- *La estrategia es un elemento de alta reflexión.*
- *El manejo de los recursos es un medio y no el fin de la estrategia.*
- *Es trascendental diferenciar entre estrategia, logística y táctica.*
- *Los seres humanos encargados de llevar a cabo una estrategia requieren una motivación especial, al involucrarse con los fines estratégicos diseñados.*

- *El manejo de la información es fundamental y requiere la utilización de técnicas complejas y claras para la predicción del futuro.*

Finalmente la estrategia es más que una ciencia, es la aplicación del conocimiento a la vida práctica, el desarrollo de pensamientos capaces de modificar la idea original a la luz de situaciones siempre variables, es el arte de actuar bajo la presión de las más difíciles situaciones. Considerando que las estrategias no siempre estarán vinculadas a situaciones ya vividas sino en la mayoría de los casos es necesario ser creativo e improvisar para el logro de los objetivos. (García y Daza, *Op. Cit.*:35)

Actualmente contamos con diferentes visiones de pensamientos, las estrategias no deben ser enfocadas a una línea de pensamiento determinada, sino que deben completar la combinación de todas las variables posibles alineadas al objetivo de la organización, cuanto más simple una estrategia mejor.

Cada organización⁸ debe tener una estrategia que se encuentre alineada al objetivo general, independientemente del tipo que sea. Para que está sea eficiente, y poder complementarla, la organización debe contar con los estrategas y capacidades adecuadas en todos los ámbitos, así como contar con equipos de trabajo capacitados y proactivos con la finalidad de hacer concordancia de conocimientos y experiencias. Tener un proceso adecuado de toma de decisiones estratégicas servirá para corregir el rumbo de las organizaciones hacia un objetivo más deseable donde las variables se apoyen en un supuesto que será la base de ese objetivo general que se complete en el marco de la comunicación y el trabajo

⁸ Según Robbins, la organización es “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes” (cita en: Sisto, 2004: 25). Kast y Rosenzweig (1988), Guerra Mendoza (2006), Prieto Herrera (2003), Mouzelis (1991) dicen que la organización es un conjunto de personas interrelacionadas e interdependientes configuradas racionalmente en una estructura formal orientadas de manera consciente hacia metas y objetivos específicos mediante la interacción del trabajo humano y los recursos económicos, físicos y tecnológicos, además de contener sistemas psicosociales y tecnológicos.

en equipo, ambos son fundamentales para el éxito de cualquier organización y deben ser parte de toda estrategia.

La organización es una estructura⁹ social dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas tales como; planear, coordinar, gestionar, entre otras. Mediante las organizaciones se pueden alcanzar objetivos particulares de la sociedad, entre el individuo y sus intereses se encuentra la organización con sus estructuras, en la cual hay procedimientos que transforman las maneras en que se persiguen las metas y, con qué frecuencia. Las organizaciones son un espacio natural de desarrollo personal y profesional, mediante ellas se logra el desarrollo social, económico y político. De tal manera la organización tiene la necesidad de planear, para adaptarse al contexto en el que se encuentre.

La estrategia ubica a la organización en el contexto de una estructura, la estrategia puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento. Ninguna organización sabe lo suficiente como para resolver todo con anticipación y nadie puede ser lo bastante flexible como para dejar todo al azar, como para renunciar al control. Por tal motivo, el modelo requiere control y capacidad de respuesta con el material que dispone, y a su vez la estrategia permitirá que una organización sea deliberadamente oportunista, eficaz y flexible en un aprendizaje organizacional.

De esta manera el estratega como actor racional capta la esencia de la descripción más común. Tiene considerable poder y acceso a información utilizándola para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una

⁹ Merton (1977), dice que una estructura formal racionalmente organizada incluye actividades claramente definidas en las que cada acto está relacionado eficazmente con las finalidades de la organización; por un lado cada función o puesto definidos jerárquicamente en la organización significa un actividad que le acerca a conseguir el objetivo de la misma, por otro lado, cada estrato significa responsabilidad, obligaciones y privilegios definidos normativamente, donde la autoridad, el poder y el control derivan del puesto no de la persona que lo ocupa.

acción. En la organización el estratega como coordinador se ocupa que las metas y las estrategias sean alcanzadas con el compromiso de quienes participan en el diseño e implementación de un proyecto, permitiendo la posibilidad que el estratega no se limite a una sola persona, el hecho de involucrar a varios actores en la planeación disminuye la exactitud y los límites del proceso cognoscitivo del modelo racional.

La estrategia debe tomar en cuenta los contextos políticos y sociales en los que se encuentra y reconocer que tanto las personas, como las decisiones son fundamentales dentro de una organización. En la actualidad algunas instituciones que llevan a cabo el proceso de planeación para mejorar la calidad educativa de las escuelas toman en cuenta a todos los miembros organizativos, cualquiera que sea afectado por la estrategia de la organización, es decir, entre más actores involucrados en la planeación, más fácil colaboraran en la estrategia. De esta manera la organización busca el compromiso para responder a las necesidades de los *stakeholders*, con el fin de cumplir con la estrategia. (Arellano, 2004: 46; Míguez, 2007: 186 y Sánchez, 2003: 11)

Por lo tanto, como menciona David Arellano (2004:46) la administración estratégica se deriva de dos etapas: la formulación y la implantación. La primera va desde la determinación, la misión y el diagnóstico hasta la determinación de la estrategia en sí; y la segunda, desde la activación de la estrategia hasta la motivación para la acción y el control. El diagnóstico en la administración estratégica no se hace para predecir, sino para definir o construir las variables o problemas más importantes sobre los que hay que actuar.

La formulación de estrategias en una organización es un proceso deliberado, intencional. Primero pensamos y luego actuamos. Cuando determinamos una estrategia lo más adecuado para una institución se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización. La estrategia organizacional conlleva el paradigma que la estructura sigue a la estrategia, siendo fundamental para el éxito de la

implementación de estas, cualquier estrategia de crecimiento o diversificación implica cambios en la estructura organizacional básicos.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica.

Robert Green (2007: 23), menciona la importancia de los valores democráticos, ser justos con uno y con todos, la importancia de involucrarse en un grupo y saber cómo cooperar con los demás, se nos educa y prepara para la paz, y no se nos prepara en lo absoluto para lo que enfrentamos en el mundo real: la guerra. Promover las artes de la guerra en el ámbito social, es interponerse en el camino del progreso y alentar el conflicto y la decisión.

La planeación estratégica se inicia con tres grandes autores clásicos modernos de los años sesenta: Chandler, Ansoff y Andrews. Chandler (1962) establece la distinción entre estrategia y estructura, y menciona que la estrategia es definida como la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas. La estructura es la concepción de la organización para administrar estas actividades y recursos. (Arellano, *Op. Cit.* 40)

Andrews (1965) destacó que los cambios en el medio ambiente determinan oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades de la organización son adaptadas para evitar las amenazas y tomar ventaja de las oportunidades. (Arellano, *ibíd.*)

Igor Ansoff (1976) identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, es decir, lo enfoca al proceso de la estrategia. (Arellano, *ibíd.*)

Michael Porter (1995) pasó después a una etapa de mayor sistematización sobre la planeación estratégica, concentrándose en las condiciones de la ventaja competitiva a nivel sectorial y luego entre naciones. Los planes eran por lo general tan grandes y complejos que no se entendía con claridad, o pasaba lo contrario, los planes eran tan simples y evidentes que no convencían a nadie.

El objetivo de la estrategia entre griegos, chinos, hindúes, etc., culturas adelantadas científica y filosóficamente hablando en su tiempo, era incrementar y preservar sus imperios, en la actualidad las organizaciones también desean incrementar y conservar sus mercados, por lo que los gerentes se ven obligados a imitar los esquemas mentales de los grandes generales de antaño, los que puedan asimilar esa forma de pensar y actuar (estratégicamente) lograrán preservar e incrementar el valor de sus organizaciones. (García y Daza, *op. cit.*)

Por lo tanto, el pensamiento estratégico requiere de intuición y creatividad, para que las ideas puedan surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, así como el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. Esto nos lleva a analizar los objetivos que proponemos en la planeación, buscando estrategias adecuadas para alcanzarlos y a su vez evaluar constantemente.

En consecuencia, el proceso formal del pensamiento estratégico empieza con el director de la institución y el equipo de administración, para que este sea efectivo debe trascender de inmediato al resto de los actores de la escuela. En la institución educativa es importante la formación adecuada y preparación de los directivos con el propósito de lograr un pensamiento estratégico eficiente, que de resultado de una perspectiva integrada de la escuela y así liderar todo el proceso de implementación que requiere el Plan Estratégico.

I.3.3. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para concretar lo anterior, en el desarrollo de la planeación estratégica se establece un futuro deseado, de manera creativa; para posteriormente, elegir las acciones que permitan acercarse a la imagen del futuro a partir de las posibilidades existentes y de la consideración del entorno. Además, es un proceso de gestión que permite visualizar el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, misión, orientaciones, objetivos, etc., así como determinar las estrategias para asegurar su implantación. (SEP, 2009: 28-33)

En la planeación estratégica el futuro es lo más importante y depende en toda medida de lo que se haga en el presente; asimismo, el diseño del futuro deseado debe ser factible y que involucre los recursos disponibles en el presente, para a la postre preparar, seleccionar, implantar y controlar maneras de hacerlo posible. (SEP, 2009: 28)

Según la SEP (2009: 29), para que la planeación alcance resultados adecuados, es necesario que contenga las siguientes características:

1. *Prospectiva: ...tienda hacia un futuro ideal,... [la planeación] es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos deben de hacerse, cómo y cuándo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.*
2. *Integral: por la visión de conjunto para su formulación, además de ser organizada y conducida con base en una realidad entendida.*
3. *Participativa: por la visión de conjunto para su formulación, intervienen los diferentes actores del quehacer institucional.*
4. *Interactiva: ya que orienta permanentemente las acciones institucionales, con base en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios que se presentan en el entorno social.*
5. *Indicativa: por su carácter orientador propone principios para que cada institución los adopte de acuerdo con su propia naturaleza y problemática, y mediante la concertación se logre al mismo tiempo el compromiso institucional.*

6. *Opcional: al prever alternativas para superar e impulsar situaciones cambiantes que afecten el desarrollo.*
7. *Operativa: porque sus acciones impactan en la toma de decisiones y el quehacer institucional en el marco de desarrollo.*

Como se mencionó anteriormente se planea en tres niveles, ver: Ilustración 1: Niveles de Planeación. con la finalidad de que produzca resultados, estos son el macro, meso o intermedio y micro, los cuales son partes de un sistema y están articulados gracias a las relaciones sociales, políticas y económicas. Los niveles se distinguen entre si por su cobertura, es decir, por su extensión espacial; y su



alcance o extensión temporal.

Ilustración 1: Niveles de Planeación. Fuente SEP (2009: 31)

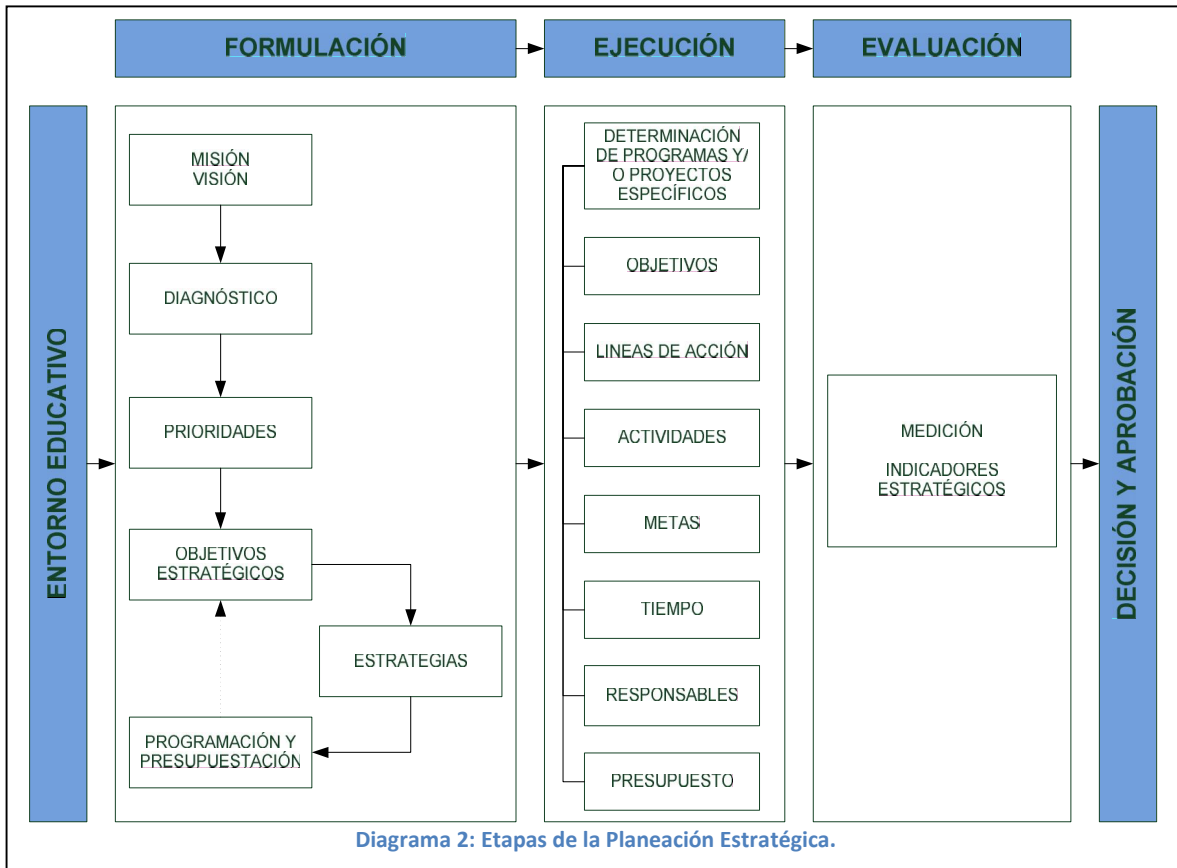
- a. El nivel macrosistémico, se refiere a las grandes transformaciones en materia de política educativa, es de cobertura amplia y de largo plazo.
- b. En el nivel meso o intermedio, se incluye el fortalecimiento de las capacidades estatales y regionales de atención a escuelas, es de mediano plazo con una cobertura acotada por los límites del sector

educativo, tiende a solucionar problemas particulares, se orienta al quehacer institucional y permite plantear nuevos espacios de operación.

- c. El nivel microsistémico, es el nivel propio de la escuela, es de corto plazo y dirigido a problemas singulares. Su expresión se encuentra en los Programas de Desarrollo Institucional y Programa Operativo Anual.

Con base en el modelo de planeación estratégica describiremos las etapas y fases que constituyen dicho modelo (SEP, 2009: 30-34), el cual se observa gráficamente en la Diagrama 2: Etapas de la Planeación Estratégica.

- 1. Formulación: compuesta de dos fases:
 - a. Planteamiento estratégico:
 - i. Elaboración de la misión y visión.
 - ii. Realización del diagnostico mediante un análisis FODA.
 - iii. Determinación de prioridades.
 - iv. Determinación de objetivos estratégicos.



- v. Establecimiento de estrategias.
- b. Planteamiento operativo
 - i. Elaboración y formulación de proyectos.
- 2. Ejecución, seguimiento y evaluación: son fases interdependientes cuya observancia asegura la operación del plan y garantiza su continuo ajuste. Implica la aplicación de mecanismos de supervisión preventivo y correctivo, que la oportuna detección y corrección de inconsistencias.

El proceso metodológico analizado, ver Diagrama 3: Modelo de Planeación Estratégica., se ve como un patrón de decisiones, como el medio para establecer el propósito de la institución y definir la ventaja competitiva, para así dar respuesta al contexto. En este modelo se diferencian las tareas sustantivas y de apoyo, lo que permite que la estructura organizacional se ajuste a su función. (SEP, 2009: 33-34)

El proceso de planeación estratégica se inicia con el desarrollo de la Misión y la Visión de la institución pública, en el cual, es obligatoria la participación de todas las autoridades e integrantes de la organización, con la finalidad de que se involucren con su labor, se identifiquen con la razón de ser y se comprometan con los objetivos institucionales.

- ❖ La visión permite establecer los alcances de los esfuerzos y promueve los valores institucionales. Se expresa en forma entendible y positiva, alentadora y que evite el desaffío o la supervisión. Se construye en forma colectiva, creativa, proactiva e innovadora.
- ❖ La misión es la razón de ser de la institución, marca de manera clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como su finalidad. Fija el rumbo a seguir, es esencial para establecer objetivos y formular estrategias.
- ❖ El diagnóstico permite precisar la naturaleza y magnitud de los problemas que afectan a la institución, de este elemento se parte

para el establecimiento de las estrategias a seguir; para tal fin utilizaremos la técnica FODA, el cual consiste en un análisis interno y externo.

- Análisis interno: permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución.
 - Análisis externo: identifica las oportunidades y amenazas del ambiente en donde se desarrolla la institución.
- ❖ Las prioridades se establecen con la finalidad de resolver por orden de importancia, aquellos problemas que la institución considere necesario para un mejor desempeño de sus funciones. En este sentido los problemas se dividen en: vitales y triviales; los primeros son aquellos que ponen en riesgo la supervivencia de la institución. Los segundos, son aquellos que afectan la buena marcha de la institución.
- ❖ Los objetivos estratégicos definen lo que se debe lograr de acuerdo con la misión y visión institucionales con base en las necesidades de los usuarios, las políticas educativas y el marco normativo. Constituyen los logros que deben alcanzarse, expresan la concreción de la visión. Deben cumplir de manera efectiva con el propósito para el cual fueron desarrollados, por lo cual atenderán a los siguientes aspectos:
- Orientado a resultados. Definen claramente el propósito, finalidad y resultados.
 - Bien construido. Incluye verbo, objeto a ser medido y enfoque conforme a las reglas de la sintaxis.
 - Idea singular. Hace énfasis en una idea principal.
 - Alcanzable. Lograr lo propuesto en el tiempo establecido.

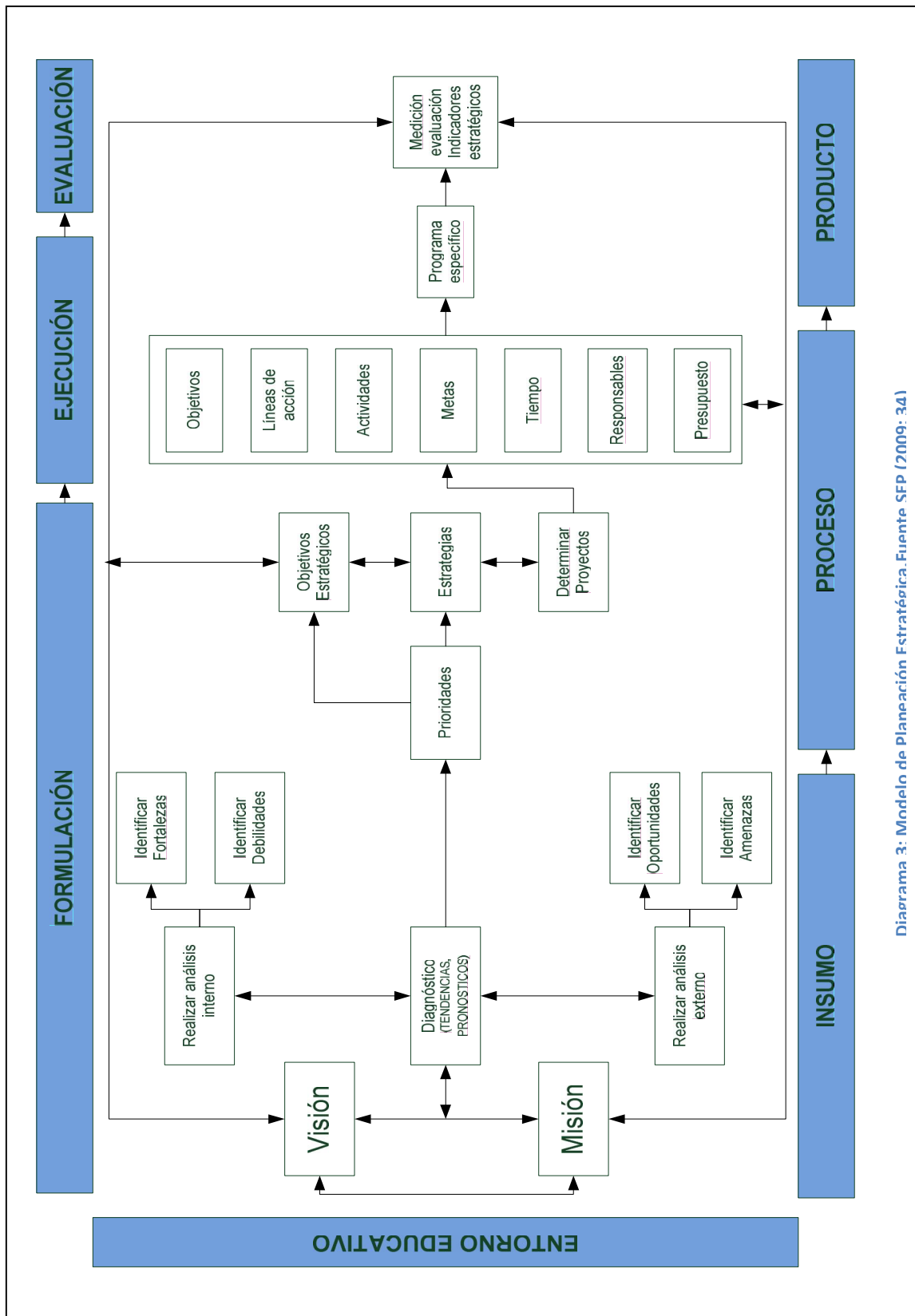


Diagrama 3: Modelo de Planeación Estratégica. Fuente: SFP (2009: 34)

- Medible. El progreso puede ser cuantificado usando uno o

más indicadores.

- ❖ La estrategia puede ser entendida como un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas de la institución; es la respuesta de la institución a su entorno; para que una estrategia sea útil debe ser consistente con las normas a las cuales atiende.

- ❖ La determinación de proyectos es en si el proyecto institucional, el cual es una propuesta específica de trabajo que se elabora con el fin de mejorar la prestación de un servicio. Es el conjunto de objetivos, líneas de acción, actividades, metas, tiempos, responsables y presupuesto para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

II. MARCO LEGAL Y NORMATIVO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

El marco legal se conforma de leyes, artículos y documentos oficiales que fundamentan y definen los principales objetivos del sistema educativo nacional, establecen las disposiciones normativas, técnicas, pedagógicas, administrativas, financieras y de participación social que establece el derecho y la obligación de los ciudadanos a recibir educación básica, en sus tres niveles; preescolar, primaria y secundaria.

La expansión y adecuación a lo largo del proceso educativo, ha sido constante. La cobertura en educación impulsó un conjunto de programas, prácticas, instituciones y relaciones que dieron forma y rumbo al sistema educativo nacional en los últimos años. (SEB, 2011, pág. 11)

El propósito de la educación es el desarrollo humano, así como el desarrollo económico de las naciones gracias al grado educativo de sus sociedades, por tanto los ciudadanos comparten las mismas aspiraciones, Libertad, Bienestar e Igualdad. El marco jurídico que otorga los derechos inalienables a la sociedad en general es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes reglamentarias de cada artículo que contiene, tal como la Ley General de Educación, la cual reglamenta al Artículo Tercero.

II.1. ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

La Educación Básica en México representa la educación esencial y fundamental, constituye el aprendizaje de los elementos necesarios para desenvolverse en la sociedad y la cultura. En este contexto, el sistema educativo moviliza recursos e iniciativas del sector público y de la sociedad para dar a la educación una orientación firme hacia la consecución de condiciones propicias de equidad y calidad, en el ámbito de la Educación Básica, diseñan políticas

educativas que favorecen las oportunidades de desarrollo individual y social, para el presente y el futuro del país. (SEB, *Op. Cit:* 12)

El 5 de marzo de 1993 se reforma al artículo 3o constitucional y ese mismo año se promulga la Ley General de educación que amplía la definición de educación básica a preescolar, primaria y secundaria. Se afirma la obligación del Estado de impartir los 3 niveles de educación.

Asimismo, se establece el Sistema de Planeación Democrática, mediante el Artículo 26 y la Ley de Planeación, cuyo objetivo es el de regular la planeación del desarrollo nacional, la cual es obligatoria para la administración pública; además, se señalan responsabilidades y atribuciones del ejecutivo federal y el procedimiento a que deberán sujetarse las actividades conducentes a la formulación, instrumentación, control y evaluación del Plan.

El Artículo Tercero Constitucional establece la obligatoriedad y gratuidad de la educación impartida por el estado, ya sea la federación, los estados o municipios en los niveles.

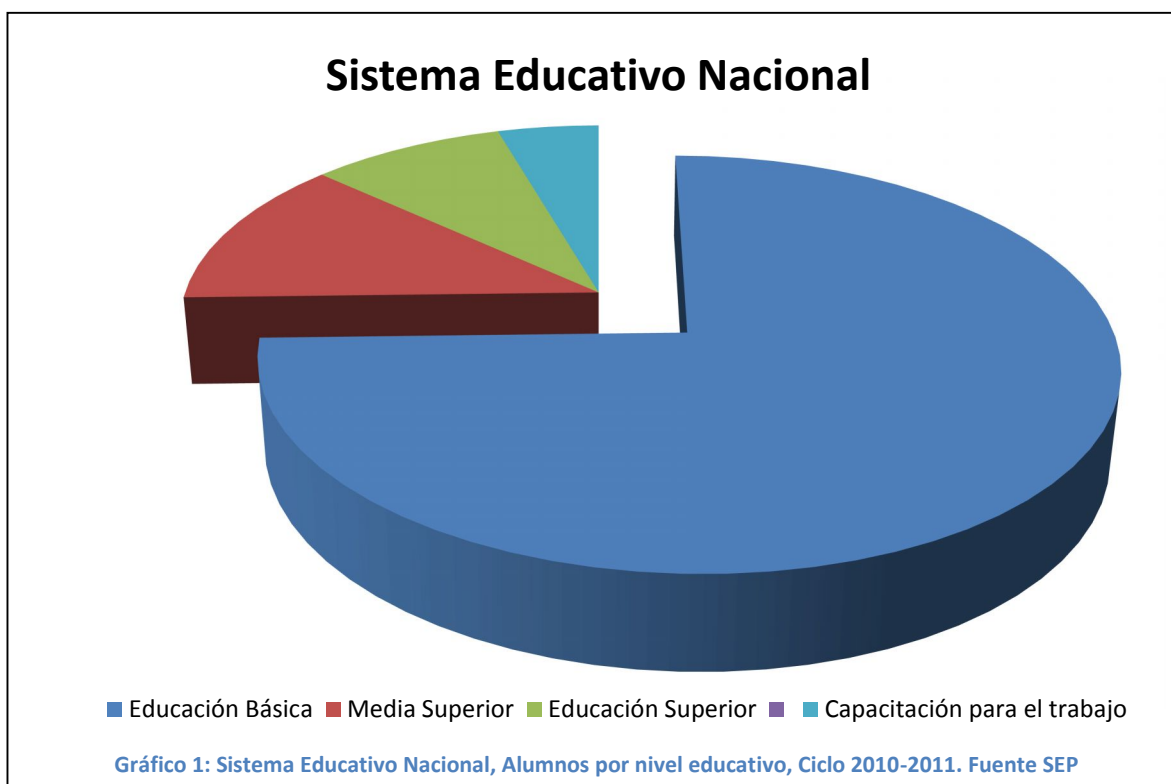
La enseñanza básica constituye el nivel educativo más numeroso del Sistema Educativo Nacional, como se muestra en la Tabla 2: Sistema Educativo Nacional, alumnos por nivel educativo, Ciclo 2010-2011.; en este nivel los alumnos adquieren los conocimientos y las habilidades intelectuales fundamentales, con el propósito de facilitar la sistematización de los procesos de aprendizaje y el desarrollo de valores que alienten su formación integral como personas. (SEP, 2011)

NIVEL	Total de la matrícula	Sostenimiento público			Sostenimiento Particular	
		Total	Federal	Estatal		Autónomo
Total del Sistema Educativo	34,384,971	29,939,767	3,597,341	24,659,940	1,682,486	4,445,204
Educación Básica	25,666,451	23,312,746	1,681,872	21,626,966	3,908	2,353,705
Preescolar	4,641,060	3,993,595	388,293	3,606,307	1,995	647,465
Primaria	14,887,845	13,655,890	876,417	12,779,473	0	1,231,955
Secundaria	6,137,546	5,663,261	417,162	5,244,186	1,913	474,285

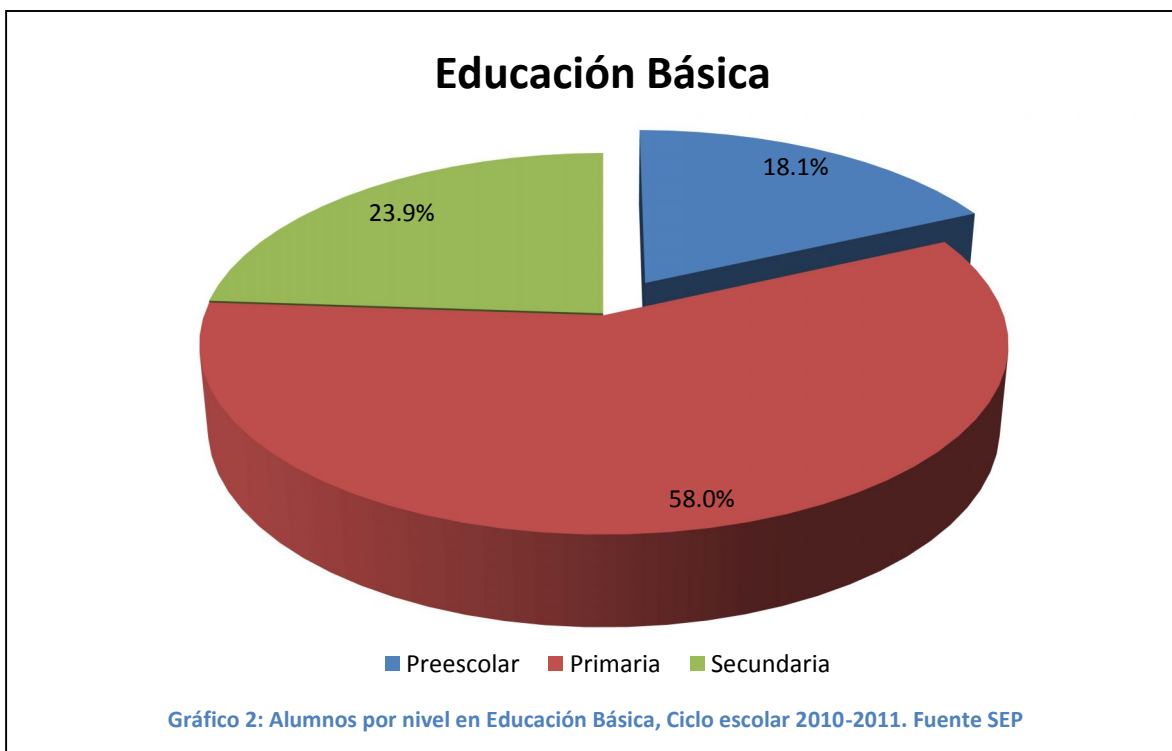
Media Superior	4,187,528	3,454,129	1,056,923	1,876,649	520,557	733,399
Profesional Técnico	376,055	320,951	56,163	244,651	20,137	55,104
Bachillerato	3,811,473	3,133,178	1,000,760	1,631,998	500,420	678,295
Educación Superior	2,981,313	2,037,205	409,480	508,463	1,119,262	944,108
Técnico Superior	113,272	107,254	632	101,924	4,698	6,018
Licenciatura	2,659,816	1,826,653	390,544	396,976	1,039,133	833,163
Posgrado	208,225	103,298	18,304	9,563	75,431	104,927
Capacitación para el trabajo	1,549,679	1,135,687	449,066	647,862	38,759	413,992

Tabla 2: Sistema Educativo Nacional, alumnos por nivel educativo, Ciclo 2010-2011. Fuente SEP

La educación básica corresponde al nivel educativo de mayor población, ver Gráfico 1: Sistema Educativo Nacional, Alumnos por nivel educativo, Ciclo 2010-2011., con 25.7 millones de alumnos, lo que equivale al 74.6% del Sistema Educativo Nacional; se compone por la educación inicial o preescolar, en la que se adquieren conocimientos y estimulan la formación de hábitos, a este subsistema asisten el 18.1% de alumnos, ver Gráfico 2: Alumnos por nivel en Educación Básica, Ciclo escolar 2010-

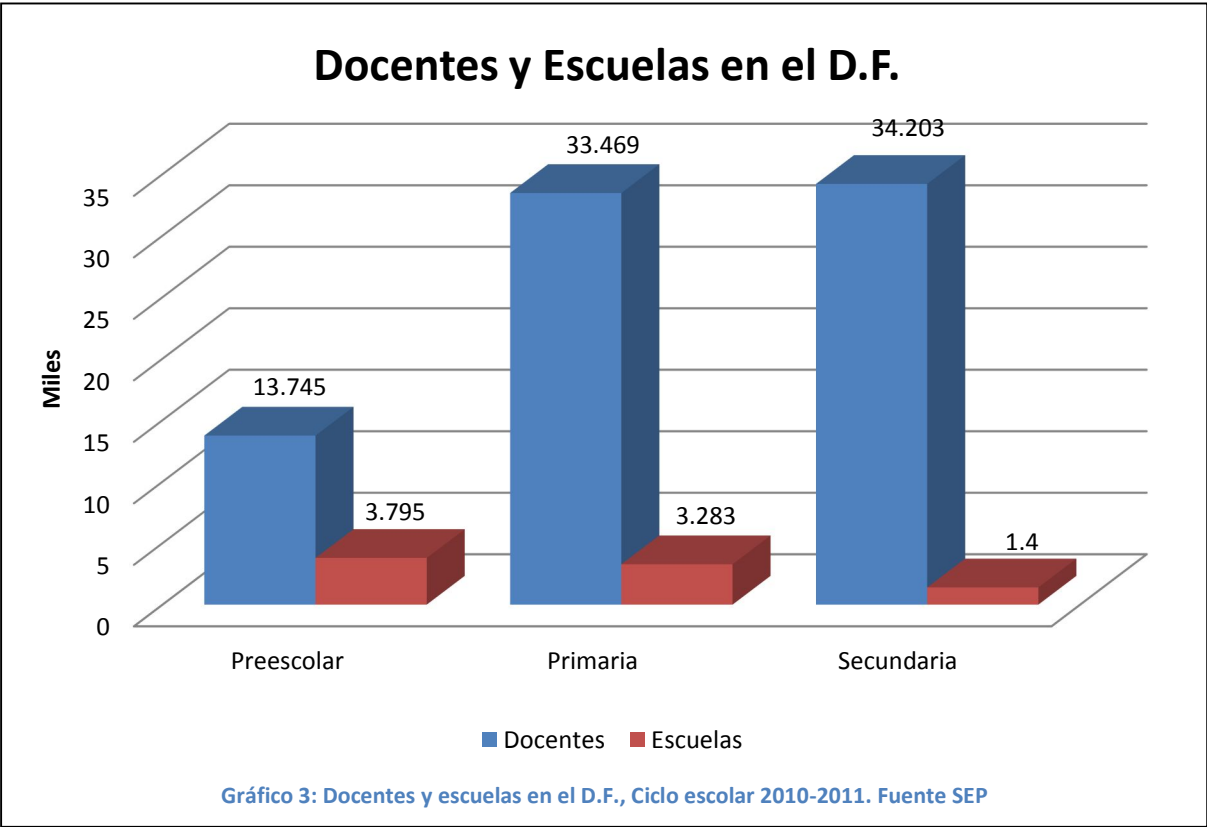


2011. Educación primaria, en este nivel se inicia el conocimiento científico y las disciplinas sociales, a este asiste el 58%; y por último, la secundaria, donde se amplían y reafirman los conocimientos científicos por medio de la observación, investigación y la práctica, asisten el 23.9% de la población escolar. El 90.8 % de los alumnos de educación básica asiste a escuelas públicas (84.2 % en servicios coordinados por los gobiernos estatales y 6.6 % en escuelas administradas por la federación) y el 9.2 % corresponde a alumnos de escuelas particulares. (SEP, *ibid.*)



En la educación básica se brindan las bases y los elementos que todos los niños y jóvenes del país deben tener a su alcance para desempeñarse activa y comprometidamente en los distintos ámbitos de la vida.

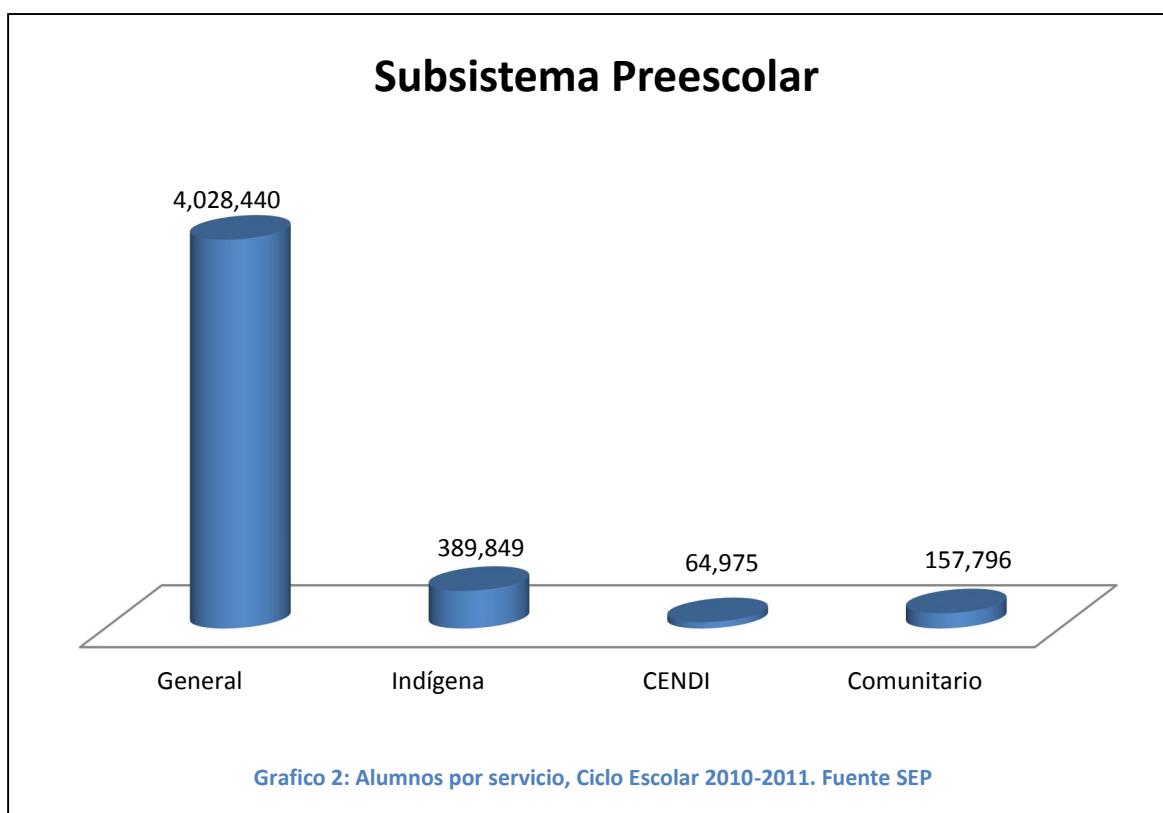
La educación básica es atendida por 1,175.5 miles de maestros, 65.0% de todos los maestros del sistema educativo. La alta dispersión de la población rural da como resultado un menor promedio de alumnos por maestro con relación a la educación media superior y superior, donde existe una mayor concentración de alumnos debido a que esos niveles están ubicados principalmente en zonas urbanas. Este fenómeno se refleja con mayor claridad en el número de escuelas (226,374), tomando en cuenta que la educación básica cubre el 89.2% de las escuelas del sistema educativo, ver Gráfico 3: Docentes y escuelas en el D.F., Ciclo escolar 2010-2011. (SEP, ibid.)



En el Distrito Federal el Servicio de Educación Básica es atendido por 6.9% docentes en 3.7% escuelas del Sistema Educativo Nacional, lo que significa que existen 81,417 docentes y 8,478 escuelas. Concretamente, el nivel preescolar es atendido por 13,745 docentes, lo que representa el 6.2% del nivel educativo, en

3,795 escuelas, lo que representa el 4.2%; mientras que la educación primaria es atendida por 33,469 maestros en 3,283 escuelas y la educación secundaria por 34,203 docentes y 1,400 escuelas, ver Gráfico 3: Docentes y escuelas en el D.F., Ciclo escolar 2010-2011. (SEP, ibid.)

La educación preescolar constituye la fase inicial del sistema escolarizado, precede a la educación primaria y se conforma de tres grados. Al primer grado asisten niños de tres años de edad; al segundo, niños de cuatro años; y al tercer grado se inscriben los niños de cinco años.



El 86.8 % de los alumnos es atendido en preescolar general, conocido también como jardines de niños. El 8.4 % de los niños asiste a las escuelas indígenas, donde se imparte una educación intercultural bilingüe, el 1.4 % asiste a los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) y el 3.4 % restante asiste a preescolar comunitario, que se imparte en localidades rurales con menos de 500 habitantes;

este servicio se adoptó como una estrategia para responder a la demanda educativa de población con alto grado de dispersión y marginalidad, es generalmente unitario (es atendido por un solo instructor comunitario), y es operado por el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), organismo descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, ver Grafico 2: Alumnos por servicio, Ciclo Escolar 2010-2011.. (SEP, ibid.)

El 77.7 % de los niños asiste a escuelas de sostenimiento estatal y autónomo; el 8.3 % corresponde a alumnos de escuelas sostenidas por la federación, que incluye a preescolar comunitario y los servicios del Distrito Federal que son administrados directamente por la Secretaría de Educación Pública. Los niños inscritos en escuelas particulares cubren el 14.0 % de la matrícula restante.

II.2. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es el ordenamiento legal de mayor importancia, dicta nuestro comportamiento, la manera de convivencia social, contiene soluciones a la mayoría de nuestros problemas de civilidad y la manera de funcionamiento de nuestro gobierno, protege la multiculturalidad, la soberanía nacional, la educación, la individualidad, la democracia, etc.; pero principalmente, establece nuestros derechos y obligaciones como ciudadanos mexicanos.

La Constitución es el resultado de luchas cruentas y sangrientas a lo largo de nuestra historia nacional, recoge las aspiraciones del pueblo mexicano y establece las bases de la educación, tal como: la obligatoriedad, la democracia y la gratuidad; como también, la responsabilidad del Estado en el otorgamiento del servicio educativo en todos los niveles.

También, establece las bases de la planeación democrática, mediante la cual se prevé los servicios educativos a través de la previsión de los recursos en

los tres niveles de la Administración Pública, local, estatal y federal; se organizan en planes a corto, mediano y largo plazo.

Artículo 3º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado - federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.

Fracción II, incisos a y c, establecen el criterio que orientará a la educación, se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios, además:

- a) Será democrático, considerando la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
- b) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

La adición de planeación democrática en la constitución responde a la necesidad de modernización del aparato estatal; la complejidad de la sociedad hace necesario imponer objetivos claros y precisos, así como definir los mecanismos para alcanzarlos.

Orientar a la sociedad sobre el camino del desarrollo es una tarea compleja por lo que es necesario establecer las formulas para alcanzar las metas y los procedimientos que permitan evaluar el avance conseguido.

Artículo 26. Apartado A

El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación.

—Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación... Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

Entre otros, estos artículos constitucionales proveen la forma y el fondo de la gestión pública, y de la educación básica, recogen los sentimientos democráticos y republicanos de la sociedad en beneficio del individuo, así como de sus derechos inalienables obtenidos a través de la continua lucha social.

II.3. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

La Ley General de Educación es el ordenamiento legal que interpreta al artículo tercero de nuestra Constitución Política, nos da las directrices que hemos de cumplir para hacer realidad el derecho social a la educación.

Promulgada en 1993, en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica; sienta las bases para un nuevo modelo de Gestión Educativa, ya que promueve, por un lado, la participación social, la equidad, la democracia y la igualdad de oportunidades y, por otro, entiende al individuo como un ser crítico en constante transformación y constructor permanente de su propio conocimiento.

- Disposiciones Generales.

Artículo 3°: El estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, primaria y secundaria.

- Del federalismo educativo.

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

- De los servicios educativos.

Artículo 18. El establecimiento de instituciones educativas que realice el Poder Ejecutivo Federal por conducto de otras dependencias de la Administración Pública Federal, así como la formulación de planes y programas de estudio para dichas instituciones, se harán en coordinación con la Secretaría. Dichas dependencias expedirán constancias, certificados, diplomas y títulos que tendrán la validez correspondiente a los estudios realizados.

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

Artículo 20. Las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional...

Artículo 21. Concibe al educador como promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo.

Artículo 22. En las actividades de supervisión las autoridades de educación darán preferencia respeto de los servicios educativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.

- Del financiamiento a la educación.

Artículo 25. El ejecutivo federal y el gobierno de cada entidad federativa,...concurrirán al financiamiento de los servicios educativos...

- De la evaluación del Sistema Educativo Nacional.

Artículo 30. Las instituciones educativas proporcionarán a las autoridades educativas todas las facilidades y colaboración para la evaluación a que esta sección se refiere.

Artículo 31. Las autoridades educativas proporcionarán a maestros, alumnos, padres de familia y a la sociedad en general los resultados de las evaluaciones que realicen... con la finalidad de medir el desarrollo y los avances de la educación den cada entidad federativa.

- De los tipos y modalidades de educación.

Artículo 42. En la Impartición de educación para menores de edad se tomarán medidas que aseguren al educando la protección y el cuidado necesario para preservare su integridad física, psicológica y social sobre la base del respeto a su dignidad, y que la aplicación de la disciplina escolar sea compatible con su edad.

- De los planes y programas de estudio.

Artículo 49. El proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre educandos y educadores y promoverá el trabajo en grupo.

Artículo 50. La evaluación de los educandos comprenderá la medición en lo individual de los conocimientos, las habilidades, destrezas y en general el logro de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio.

- Del calendario escolar.

Artículo 51. La autoridad educativa Federal determinará el calendario escolar aplicable en toda la república para cada ciclo lectivo.

Artículo 52. En días escolares las horas de la labor escolar se dedicarán a la práctica docente y a las actividades educativas con los educandos, conforme a lo previsto en los planes y programas de estudio aplicables.

Esta ley reglamentaria establece en primer término los niveles educativos que conforman el Subsistema de Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria), asimismo, en ayuda al federalismo, la educación será financiada por la federación y gobiernos estatales, pero a través de la Secretaría de Educación Pública, la federación coordinará y proveerá los planes y programas de estudio, así como los servicios de apoyo (documentación, certificación, calendario, evaluación, etc.) que necesitan los alumnos.

En la Ciudad de México la responsabilidad del sistema educativo está a cargo de la SEP a través de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). Este organismo tuvo su origen en el proceso de descentralización de 1992 y le fue conferida la responsabilidad de dirección y operación de los planteles de educación inicial, básica, especial y formación de maestros.

En el 2005 la AFSEDF toma su nombre y se establece como organismo desconcentrado de la SEP con autoridad técnica y de gestión; se encarga de la

prestación de los servicios de educación inicial, básica, especial, normal y para adultos en escuelas de sostenimiento público, impulsa y garantiza una educación pública gratuita y obligatoria, con calidad y equidad.

II.4. LEY DE PLANEACIÓN

La planeación es la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la Constitución y la propia Ley establecen.

La Ley de Planeación tiene por objeto establecer los principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la planeación nacional de desarrollo y encauzar las actividades de la Administración Pública Federal. Contiene las bases y fundamentos necesarios para que el Ejecutivo coordine las actividades de planeación con las entidades federativas; promueve y garantiza la participación democrática de los diversos grupos sociales en la elaboración del plan y los programas, logrando que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades establecidas en ellos.

Promulgada en 1983, bajo el mandato del entonces presidente de la República Miguel de la Madrid Hurtado, establece el procedimiento para el desarrollo de la planeación democrática del desarrollo del país.

Artículo 2º. La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos...

Fracción I. el fortalecimiento de la soberanía, independencia y autodeterminación nacionales; II. Preservación y perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo; III. Igualdad de derechos entre hombres y mujeres, atención de las necesidades básicas de la población.

Artículo 3º. Para los efectos de esta Ley se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, ... en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país...

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

La permeabilidad en la elaboración los planes y programas de la Administración Pública depende de los recursos administrativos y de la política económica, social y ambiental existente. Deben ser congruentes entre sí, ya que regirán las actividades de la administración pública federal y le servirán de base para alcanzar los objetivos propuestos.

Con respecto a la planeación de las escuelas públicas, se propone fomentar la formulación de planes institucionales que apoyen para mejorar su funcionamiento y la calidad de los servicios educativos que ofrecen, considerando procesos de planeación participativa que les permitan formular una visión, así como identificar la situación actual y los retos que se deben enfrentar para mejorar la calidad de su programa educativo. (DGB, 2009: 1)

II.5. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, propuesto por el presidente Felipe Calderón Hinojosa, se centra en cinco objetivos o ejes principales, 1.

Estado de Derecho y seguridad. 2. Economía competitiva y generadora de empleos. 3. Igualdad de oportunidades. 4. Sustentabilidad ambiental. 5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

Este Plan asume como premisa básica la búsqueda del Desarrollo Humano Sustentable; esto es, del proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los mexicanos tener una vida digna sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras. (PND, 2007: 11)

De acuerdo al PND 2007–2012 (*Óp. cit.*: 182-184), el eje rector denominado Igualdad de oportunidades señala seis objetivos en materia educativa con sus respectivas estrategias, salvo los dos últimos objetivos que están orientados a la educación media superior y superior:

1. Elevar la calidad educativa: Impulsar mecanismos de evaluación a los aprendizajes y desempeño, así como a los procesos de enseñanza y gestión. Promover la capacitación de profesores. Actualizar los programas de estudio para elevar la pertinencia y relevancia para el desarrollo integral de los estudiantes. Y, fortalecer el federalismo educativo para asegurar su viabilidad operativa.
2. Reducir las desigualdades regionales, de género y entre grupos sociales en las oportunidades educativas: Modernizar y ampliar la infraestructura educativa. Ampliar las becas educativas para los estudiantes de menores recursos. Promover la integración para aumentar la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.
3. 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: Fortalecer el uso de nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza y el desarrollo de habilidades en el uso de tecnologías de la información y la comunicación. Impulsar la capacitación de los maestros en el acceso y uso de nuevas

tecnologías y materiales digitales. Apoyar el desarrollo de conectividad en escuelas, bibliotecas y hogares. Transformar el modelo de telesecundaria vigente, incorporando nuevas tecnologías y promoviendo un esquema interactivo. Impulsar el acceso de los planteles de todo el sistema educativo a plataformas tecnológicas y equipos modernos.

4. Promover la educación integral de las personas en todo el sistema educativo: Colocar a la comunidad escolar en el centro de los esfuerzos educativos. Impulsar la participación de los padres de familia en la toma de decisiones en las escuelas. Promover la educación de la ciencia desde la educación básica. Promover la educación integral en los planteles escolares. Reforzar la educación para prevenir y abatir las conductas de riesgo entre niños y adolescentes. El diseño e instrumentación de un sistema de información que se convierta en la plataforma de los procesos de toma de decisión y que se difunda ampliamente entre la sociedad en general.

Como se puede observar, el Marco Legal que rige a nuestra sociedad responde y responderá, con las modificaciones pertinentes, a las exigencias de una educación de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, por lo tanto los esfuerzos de las instituciones educativas deben encaminarse a mejorar los servicios de educación para la población, promoviendo el buen funcionamiento de los planteles, así como mejorar los programas educativos que se ofrecen, capacitar a docentes, diseñar estrategias basadas en diagnósticos precisos y de acciones sistemáticas, se requiere abordar los problemas de manera planeada, con el objetivo de brindar una educación eficiente. (DGB, *op. cit.*)

Sin embargo, el país no ha alcanzado un nivel de crecimiento considerable, la falta de fuentes de trabajo, la pobreza, la desnutrición y la explotación de los trabajadores, no han sido rebasados; estructuralmente luce grandes y profundas desigualdades, es aquí donde puede jugar un papel determinante para que todos los mexicanos puedan acceder a un mejor nivel de vida.

Desde esta óptica el sistema educativo mexicano dista mucho de ser perfecto, contrariamente posee una serie de problemas impidiendo obtener mejores resultados; en mayor o menor medida influyen las condiciones económicas, políticas y sociales; por lo tanto para contribuir a elevar la calidad educativa. Para lo que pareciera haber una sola solución y esta es el acceso a una educación de calidad en igualdad de condiciones, además del ofrecimiento por parte de los docentes de mejores oportunidades para la construcción de aprendizajes significativos que vayan más allá del memorismo y la repetición.

II.6. MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Un modelo es la simplificación de la realidad o representación de un sistema que nos lleva a comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interactuamos continuamente y, de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos. El modelo educativo requiere de una gran claridad sobre la concepción educativa y la realidad.

En la educación se han desarrollado diferentes modelos de intervención y de mejora de la gestión escolar, y se han centrado en mejorar la calidad educativa de nuestro país. Un modelo nos permite conceptualizar y diagnosticar las problemáticas de una institución educativa, así como definir y fundamentar sus intencionalidades educativas más relevantes para orientar con coherencia y pertinencia sus procesos formativos. (SEP, 2009: 82)

Una de las personalidades destacadas en el tema de la gestión en América Latina es Guiomar Namó de Mello (1990: 24), señala que los Modelos de Gestión Educativa establecen una forma de conducir el proceso de formulación e implantación de políticas, capaz de permear el sistema como un todo, con el propósito de satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje orientado por la prioridad de la enseñanza y la superación del fracaso escolar, debe tener como

punto de partida una reorganización que incluya a todo el sistema educativo a fin de establecer la unidad escolar.

La política educativa en México se enfoca a establecer modelos de gestión a nivel de sistema, para permitir la articulación y la formación de redes de aprendizaje entre las diferentes estructuras con impacto directo en las formas de gestión de las diferentes instancias del sistema educativo, principalmente en la escuela. (SEP, 2009: 128). Como parte de esta política educativa se desarrollan programas en beneficio de incrementar la calidad en las instituciones del país, tal es el caso del Programa Escuelas de Calidad (PEC), que la SEP ha efectuado, con la finalidad de implementar un Modelo de Gestión que transforme la cultura organizacional y el funcionamiento eficiente de las escuelas públicas que requieran incorporarse al programa.

II.7. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (PEC)

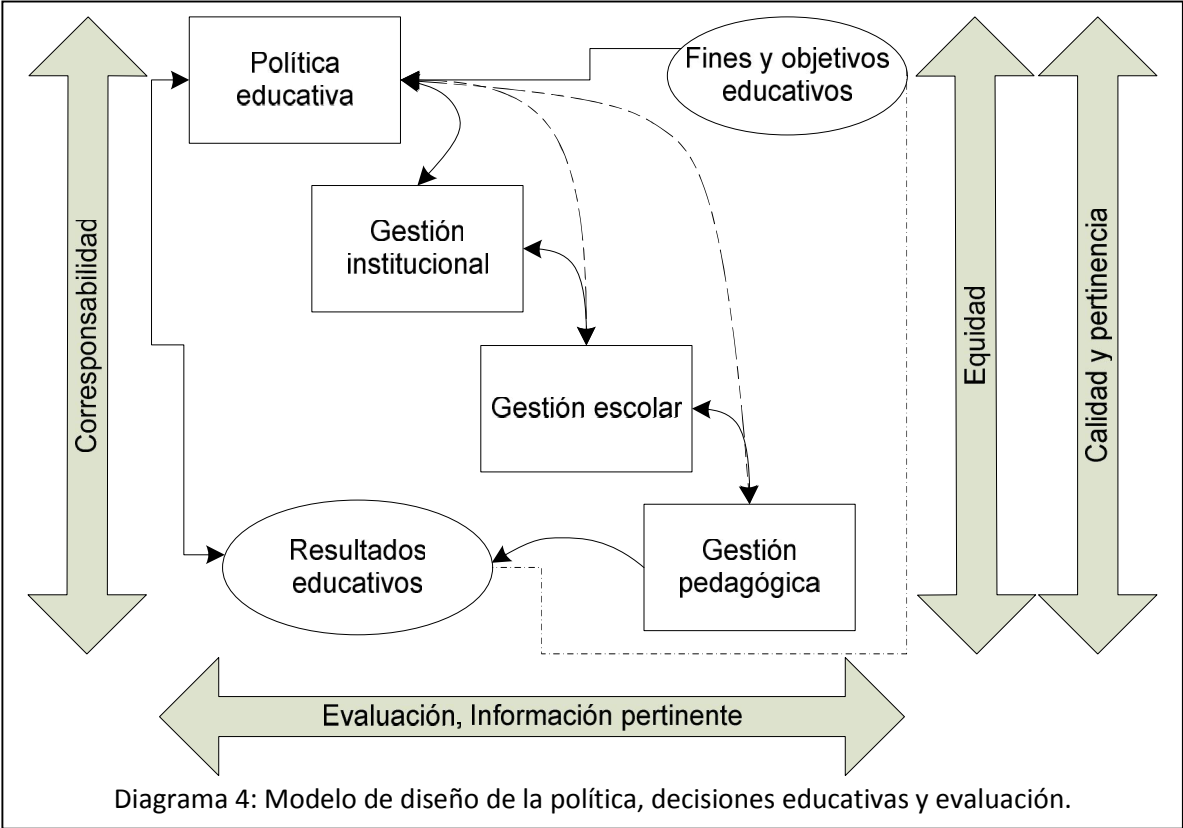
El Programa Escuelas de Calidad se crea con el objetivo de incidir en reformas educativas que lleguen hasta el aula, abriendo espacios para que las escuelas produzcan proyectos de desarrollo propios, a partir de la experiencia, talento y creatividad de los propios docentes. (Bracho, 2010: 218), para ello, la Subsecretaría de Educación Básica a través de la Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (DGDGIE), publicó en el 2006 el marco metodológico del Programa Escuelas de Calidad (PEC).

El PEC forma parte de la política educativa nacional de transformación de la gestión educativa, cuyo propósito general consiste en mejorar la calidad de la educación básica que se imparte en las escuelas públicas, con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y municipales, ver Diagrama 4: Modelo de diseño de la política, decisiones educativas y evaluación. Es un programa que ha implementado un modelo de gestión que retoma

las experiencias nacionales y las internacionales, con el propósito de convertirse en una estrategia de innovación que contribuya a la transformación de la educación. (SEP, 2010: 24)

La misión del PEC se enfoca en el impulso permanente de la cultura de la planeación, la evaluación y la rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica de las escuelas públicas beneficiadas, se basa en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo colaborativo y prácticas pedagógicas flexibles acordes a la participación social responsable. (Miranda, 2008: 21)

El Programa Escuelas de Calidad Inicia actividades en el mes de abril de 2001, incorporando en las escuelas de educación básica, un modelo de gestión escolar con enfoque estratégico, basado en principios democráticos, entendido como toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, estrategias acordes con la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas,



todo ello con el propósito de mejorar la calidad de la educación.

El siguiente modelo diseñado por las autoridades del programa, a cargo de la autora Bracho (2010: 222-223) explica los distintos niveles de gestión; en el primer nivel “Política Educativa”, se identifica a los interesados en las políticas públicas, en donde los actores políticos llegan a consensos sobre las acciones públicas relativas a los fines y objetivos del sistema educativo nacional; en el segundo nivel “Gestión Institucional”, se identifica el de la administración pública, en donde han predominado los análisis de administración y en el que se han aproximado los estudios sobre descentralización educativa en México; en el tercer nivel “Gestión Escolar”, se dirige principalmente a apoyar a las escuelas para mejorar los procesos de toma de decisiones de las escuela para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de sus estudiantes y por último, el nivel de la “Gestión Pedagógica”, de la organización del conocimiento escolar, la organización de las actividades escolares y la del currículo en el aula.

Reimers, (2006:100) señala, que el PEC tiene una meta central que consiste en aumentar la participación de padres y comunidad en el manejo escolar, mediante su inclusión en la toma de decisiones y el seguimiento de la planeación, además de una evaluación consistente, tanto a nivel de la escuela, como a nivel nacional, mediante evaluaciones que incorporan las valoraciones de los estudiantes y el sistema nacional de información. El programa PEC no amplía la cobertura educativa; más bien se centra en mejorar la calidad de las escuelas existentes.

II.7.1. ORIGEN, OBJETIVO Y FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

Fue a partir del ciclo escolar 2001–2002 que el PEC inicia sus operaciones, desde entonces los gobiernos estatales, autoridades educativas y las comunidades educativas, se han comprometido a concretar las estrategias federalistas de financiamiento, de rendición de cuentas a la sociedad y de

coordinación, necesarias para impartir una educación pública de calidad. Con el PEC se han replanteado las funciones y responsabilidades de los gobiernos federal, estatal y municipal en materia educativa, ya que han gestionado la organización y operación de los procesos de capacitación, dictamen y selección de escuelas participantes en el programa, así como el apoyo técnico, administrativo y financiero en el que se les ha acompañado. (Álvarez, 2003: 6)

El PEC impulsa un modelo que se sustenta en los fundamentos de la gestión educativa estratégica para fortalecer en las escuelas públicas de educación básica una cultura organizacional, a través de una nueva forma de entender y conducir la organización escolar. El objetivo general del PEC, de acuerdo a las Reglas de Operación vigentes es el siguiente:

Contribuir a mejorar el logro académico de los alumnos de las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el PEC mediante la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (DOF, Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad., 2010: 3).

Por lo tanto, la estrategia del PEC es apoyar a las escuelas en la reorientación de la gestión institucional, la capacitación a los agentes escolares, el acompañamiento técnico especializado, apertura de espacios significativos para la participación social responsable y provisión de recursos financieros para su ejercicio directo.

La misión del programa se estableció en el impulso a la cultura de la planeación, la evaluación y rendición de cuentas, fundamentada en un modelo de autogestión, y por tal razón mejorar las prácticas pedagógicas, organizativas, administrativas y de participación social que incurran en el mejoramiento permanente de los aprendizajes.

El PEC beneficia, principalmente, a las escuelas públicas de educación básica que decidan incorporarse al programa y se encuentren ubicadas en zonas urbanas marginadas y con bajo rendimiento académico. Asimismo otorga apoyo

técnico financiero tanto a las entidades federativas participantes como a las escuelas beneficiadas por conducto de las autoridades educativas estatales y la Coordinación General Estatal del Programa.

Los recursos asignados a las escuelas deberán ser utilizados únicamente para la operación del programa y lo establecido en las Reglas de Operación, sujeto a las disposiciones normativas aplicables en la materia.

Las escuelas de calidad asumen de manera colectiva la responsabilidad de los resultados de aprendizaje de todos los alumnos y se comprometen con la mejora continua del aprovechamiento escolar, de igual manera la comunidad que la integra es responsable de garantizar que los educadores adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida. (ROP, 2002:3).

Las escuelas beneficiadas reciben capacitación, asesoría y seguimiento para la construcción de dos instrumentos de planeación de vital importancia el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT), herramientas que apoyan la transformación de las prácticas; estas herramientas también apoyan, el liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, la autoevaluación permanente, la participación y colaboración de los padres de familia, entre otros. En la elaboración e implementación de la planeación estratégica participan los directivos y docentes, con el apoyo del supervisor y de los asesores técnicos pedagógicos, se solicita la participación de la comunidad y los padres de familia.

Los contenidos de la planeación se enfocan al fortalecimiento de la práctica pedagógica, en función de las necesidades educativas de los alumnos; a la mejora de la organización, administración y formas de vinculación de la escuela con la comunidad, dicha planeación se conoce como Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). (SEP, 2006: 14).

II.7.2. PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE).

Incorporar a la escuela a un nuevo modelo de autogestión implica un cambio en la percepción de los actores de la organización: directores, docentes, padres de familia y alumnos; que empieza desde la reconstrucción de las relaciones de trabajo, el establecimiento de criterios de actuación, la revisión de objetivos personales e institucionales, hasta la definición de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

El PETE fue diseñado para que las escuelas tomen el control de su destino, evitando que de esta manera sean reactivas ante las demandas de la comunidad; además, les permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas. Por ello, se ha manejado el enfoque estratégico, ya que permite un proceso continuo y sistemático de análisis para seleccionar una dirección, previendo situaciones problemáticas y considerando los medios para alcanzarla. Esta propuesta se centra en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar.

Esta perspectiva requiere que la comunidad escolar tenga visión y objetivos comunes, así como esfuerzos y responsabilidades compartidas; por tanto, la planeación estratégica es proactiva, participativa y orientada a impactar en la comunidad en que se desarrolla.

El PETE es una herramienta de planeación estratégica que contribuye al fortalecimiento de la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos, a la mejora de la organización, la gestión y la relación de la escuela con la comunidad. Permite contar con un panorama general de líneas de trabajo y sus resultados esperados; establece la base estratégica, en términos de alcance en los propósitos y los compromisos; y finalmente, considera su programación y presupuestación; por tanto, este documento se constituye de los deseos y metas de la comunidad escolar para incrementar la calidad del servicio prestado.

Su objetivo principal es dar un marco de referencia concreto sobre la actuación institucional a mediano plazo y que permita a los involucrados contar con un panorama general de las líneas de trabajo y los resultados por alcanzar a través de estrategias diseñadas por los actores educativos, éste concreta su operación en el corto plazo en un Plan Anual de Trabajo (PAT) que especifica las acciones a realizar en un ciclo escolar.

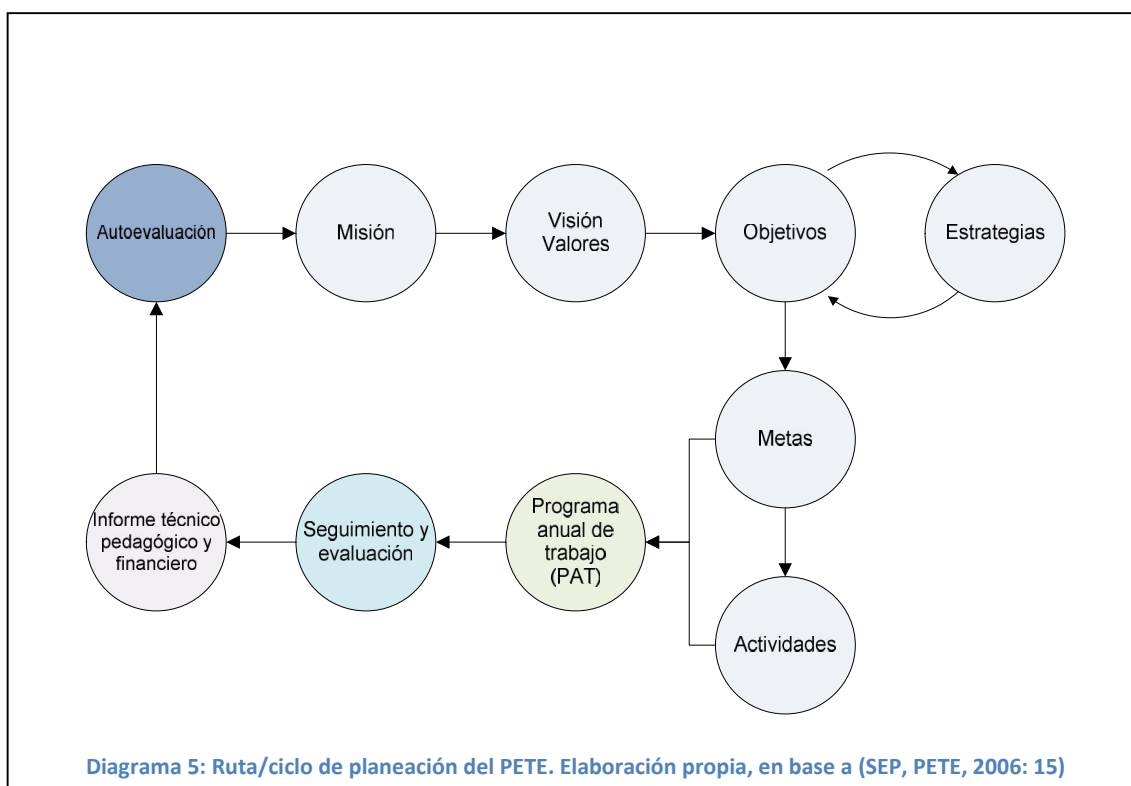
El plan estratégico es el instrumento que expresa la forma particular que cada escuela propone lograr, que todos los alumnos adquieran los conocimientos y las habilidades que constituyen el propósito educativo, tiene como objetivo promover un modelo de funcionamiento del CENDI que favorezca la formación integral de los alumnos.

El PETE contribuye a mejorar resultados satisfactorios para la institución, el desarrollo del pensamiento estratégico es fundamental para aceptar lo que no puede dejar de atenderse y tomar decisiones con mayor pertinencia.

Para la elaboración del PETE, los directivos y docentes deben: identificar los principales problemas de aprendizaje en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos. Tomar decisiones de manera colegiada, en beneficio de la labor educativa. Establecer metas y estrategias comunes. Realizar acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados. Y, evaluar las acciones para fortalecerlas o modificarlas.

Para facilitar el procedimiento de elaboración del PETE, se cuenta con una ruta metodológica, ver Diagrama 5: Ruta/ciclo de planeación del PETE., que permite a los actores involucrados establecer una visión clara y precisa del proceso e identificar la forma en que se relacionan cada uno de los componentes que lo forman.

Es fundamental que al realizar el PETE, el director de la escuela asuma la coordinación de las reuniones colegiadas donde se tomaran las decisiones sobre lo que es necesario planear, para lograr los objetivos y metas propuestas. Así, el Plan Estratégico de Transformación Escolar se convierte en un instrumento en la práctica cotidiana, al dejar de ser solamente un requisito administrativo. (SEP, 2010)



II.7.3. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)

Después de estructurar el PETE, se realiza la planeación operativa o Plan Anual de Trabajo (PAT) que organiza el trabajo, pensado para el logro de aprendizaje que se obtendrán en los centros educativos durante el ciclo escolar y de acuerdo con las disposiciones del Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas.

Este se deriva del Plan Estratégico, donde el personal docente y directivo se coordinan y unifican las fuerzas y elementos en torno a la consecución del PETE. En el PAT se incluyen los objetivos, las metas, se describen todas las actividades a realizar, los responsables, los recursos necesarios, los costos y el tiempo programado. (SEP, *Óp. Cit.* 58). Es el principal referente para organizar y verificar la realización de las actividades en los planteles, proporciona información útil para la evaluación, así como realizar ajustes del proyecto en ejecución. (SENL, 2007: 120)

El PAT recupera los objetivos y las metas correspondientes, alineados a las dimensiones y estándares, se consideran las estrategias que deben lograrse en el ciclo escolar, tomando en cuenta el momento, el contexto, los actores y los avances previstos, de esta manera, a partir de esto se definen las actividades a realizar durante el año. (SEP, *Óp. Cit.* 98)

El PAT debe ser consultado siempre que se requiera para la planeación del aula, para la organización y la administración diaria, dando las pautas para diferenciar aquellas actividades que se realizan de manera rutinaria, así como las de mayor relevancia en cuanto al mejoramiento de la institución.

El PAT sirve para:

- Contar con una visión global de lo que se va a realizar durante al año.
- Tener claridad en lo que se quiere lograr en el centro educativo y llevar un seguimiento.
- Prever los recursos, proyectos y servicios de apoyo que se necesiten durante el año.
- Permitir que el Departamento de Educación Preescolar, dependiente de la Subdirección General de educación Preescolar, conozca lo que se planea hacer durante el año y pueda apoyar las acciones que se pretenden

realizar. El plan será el punto de partida para que la Jefa de dicho departamento elabore su propio Plan Anual de Trabajo.

- Guiar durante todo el año en la elaboración de la planeación de actividades semanales.

El PAT debe contar con:

- Propósitos: Los objetivos que se pretenden alcanzar en la centro educativo al final del ciclo escolar, los cuales serán basados en el Programa Educativo.
- Estrategias: Las acciones que se pretenden realizar para lograr los propósitos.
- Recursos: Materiales, físicos o servicios de apoyo que se necesitan para realizar las estrategias que se propusieron.
- Tiempo: Periodo o mes en que se organizan las estrategias para cubrir los propósitos planteados.
- Responsables: Compromiso que le corresponde a cada integrante del plantel en el Proyecto Escolar.

La importancia de diseñar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar el PETE y PAT radica en proporcionar al directivo y al colectivo escolar parámetros que les permitan desempeñarse con pertinencia y relevancia dentro de la metodología de la planeación estratégica, y generar la inquietud por dirigir sus estrategias de formación profesional y actualizar su práctica docente. La finalidad del proceso de planeación persiste en ser mejores actores educativos y generar cambios innovadores y estratégicos en beneficio de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

III. EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL TLÁHUAC Y SU PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR

En el campo de las organizaciones educativas y de servicio para los hijos de los trabajadores, encontramos a los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), que tienen como labor formativa la responsabilidad de brindar un servicio integral, educativo, asistencial y de calidad enfocada a la atención del niño durante sus primeros años de vida, como centro educativo requiere de una organización con cualidades específicas relacionadas con las necesidades y características de la población que atiende. Asimismo demanda una labor conjunta entre el recurso humano, llámese directivo, docentes, asistentes y personal de apoyo; a cada cual se le asigna una función específica que contribuye al desarrollo educativo, a la conservación y funcionamiento del centro educativo. (Garbarino y Blasi: 21)

Dada la importancia de los servicios que se brindan en el CENDI es necesario contar con un equipo de trabajo interdisciplinario que reúna características específicas de profesión, técnicas y humanas que les permitan realizar sus funciones, además, contar con plena conciencia de la responsabilidad adquirida al participar en la educación de los niños y niñas. (*ibíd.* 27)

Todas las personas que laboran en los centros educativos son igualmente importantes y de alguna manera coadyuvan al logro de los objetivos del mismo, por lo que es indispensable que se integren como un verdadero equipo de trabajo donde impere la adecuada coordinación de los diferentes servicios, así como, disposición y colaboración hacia el trabajo de los demás, lo que contribuirá en beneficio de los infantes.

La función escolar también debe centrarse en la búsqueda de alternativas para mejorar los resultados en los alumnos. En el proceso de enseñanza-aprendizaje incide la organización escolar, que podemos considerar como factores internos, tal es el caso de la propia forma de organización, administración y las relaciones entre los actores internos. Considerar estos factores implica reflexionar acerca de la pertinencia que tienen las prácticas que se viven cotidianamente, lo

que supone una necesaria transformación de las formas de ver, entender y hacer las cosas en la escuela. (SEP, 2006: 5)

En este sentido es necesario desarrollar herramientas que permitan la transformación de las prácticas cotidianas, como el liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, así como el participativo, la autoevaluación y la planeación estratégica. De esta manera se podrá identificar el estado actual y a partir de ello plantear nuevos retos para el mejoramiento escolar con respecto a los estándares del Programa Escuelas de Calidad (PEC). (*ibíd.*)

III.1. ORIGEN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL

Los Centros de Desarrollo Infantil anteriormente se caracterizaban como centros asistenciales, donde el servicio proporcionado consistió en el cuidado y guarda de los niños y las niñas atendidos, a estos centros se les denominó “Guarderías”, posteriormente los centros continuaron con carácter asistencial enriqueciéndose con procedimientos de estimulación al desarrollo de los infantes, a través de la aplicación de un Programa de Estimulación Temprana. Más adelante estos centros se distinguieron por la creciente incorporación del aspecto educativo, con el propósito de fortalecer la intervención pedagógica dirigida a promover las interacciones entre las niñas, los niños, los adultos y el medio ambiente natural y social. En el siguiente cuadro se muestran antecedentes con los aspectos más relevantes de los CENDI.

AÑO	ACONTECIMIENTO RELEVANTE
1837	Se crea el primer establecimiento de este tipo, en un local de mercado para que los niños y las niñas tuvieran un sitio donde jugar, en tanto sus madres trabajaban.
1865	La emperatriz Carlota crea “La Casa de Asilo de la Infancia”, en donde las damas a su servicio dejaban temporalmente a sus hijos.
1887	La señora Carmen Romero de Díaz funda “La Casa Amiga de la Obrera”, en la cual se cuidaba a los hijos menores de madres trabajadoras, dependiendo de la beneficencia Pública.

AÑO	ACONTECIMIENTO RELEVANTE
1937	Cambia la denominación de “Hogares Infantes” por el de “Guarderías Infantiles”. La Secretaría de Salubridad y Asistencia establece “Guarderías” para dar servicio a los hijos de comerciantes del mercado de la merced, de las vendedoras de billetes de lotería y de las empleadas del hospital General.
1939	El presidente general Lázaro Cárdenas, integra la fundación de una Guardería para los hijos de las Obreras de nueva Cooperativa (COVE) antes denominada talleres fabriles de la nación, lugar destinado a la fabricación de uniformes y equipo de ejercicio.
1944	Por decreto presidencial se dispone la elaboración de los Programas Materno-Infantil y de la Asistencia Médico General para los derechohabientes.
1959	El presidentes Lic. Adolfo López Mateos, promulga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE), en donde se establecen las “Estancias Infantiles”. Como una prestación para las madres derechohabientes.
1976	Por acuerdo del Lic. Porfirio Muñoz Ledo, Secretario de Educación Pública, se crea la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, con la finalidad de coordinar y normar, no sólo las guarderías de la SEP, sino también aquellas que brindan atención a los hijos e hijas de las madres trabajadoras en otras dependencias. En ese mismo año se cambia la denominación de “Guarderías” por la de “Centros de Desarrollo Infantil” (CENDI), contando con equipo técnico, se capacita al personal de los Centros de Desarrollo Infantil, y se crean los programas encaminados a normar las Áreas Técnicas.
1978	Se deroga el nombre de la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia y se cambia por el de Dirección General de la Educación Materno-Infantil, ésta amplía su cobertura en el Distrito Federal, y en el interior de la República mexicana.
1980	En esta década la Educación Inicial se extiende por todo el país en sus dos modalidades: Escolarizada y No Escolarizada.
1989	Se crea la Dirección General de Educación Inicial y Preescolar.
1992	Se presenta la versión experimental del Programa de Educación Inicial (PEI), el cual reconoce a los CENDI como instituciones que realizan acciones educativas como carácter formativo.
1994	Se hacen modificaciones al reglamento interior de la SEP, en donde se establece que de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el distrito Federal, depende la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal y de ésta la dirección de Educación Inicial.
2000	Como propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Se plantea elevar la calidad del servicio educativo a través de un proyecto nacional, que cuente con programas, proyectos y acciones orientadas a lograr una

AÑO	ACONTECIMIENTO RELEVANTE
	"educación para todos, una educación de calidad, y una educación de vanguardia".
2001-2006	En este contexto el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal, establece una activa participación social, promoviendo el fortalecimiento de las relaciones de la escuela, padres, madres de familia y sociedad, con la finalidad de que cada uno de estos asuma que la educación es un compromiso de todos.

Cronología de los Centros de Desarrollo Infantil, fuente: (SEP, 1982: 3-6)

Es a partir de estas premisas que los Centros de Desarrollo Infantil brindan el servicio educativo a través de organismos públicos y privados. El servicio que proporcionan se organiza promoviendo competencias básicas en el alumnado menor de seis años de edad, agrupados en secciones de Lactantes, Maternales y Preescolares. Actualmente en los centros labora un grupo interdisciplinario de personas dedicadas a atender una parte específica del servicio que se presta, sensibilizando a los padres de familia y comunidad, sobre la importancia de su participación en el desarrollo y la formación de los niños y las niñas.

III.1.1. CONTEXTO DEL CENDI TLÁHUAC

El Centro de Desarrollo Infantil "Tláhuac" perteneciente al Gobierno del Distrito Federal (GDF) se encuentra ubicado en la colonia San Mateo, calle Allende No. 10 en la Ciudad de México, delegación Tláhuac. El CENDI se encuentra rodeado de varias colonias antiguas de corte tradicional. La composición social del contexto es muy diversa, por su origen la integran empleados, comerciantes y otros prestadores de servicios, así como pobladores de las nuevas unidades habitacionales que no tienen un perfil determinado y que provienen de distintos puntos de la ciudad. La diversidad de grupos sociales que se tiene en la localidad provoca la existencia de diferentes niveles económicos, culturales y de orientación política.

Asimismo, como parte de las ventajas comparativas en la zona de influencia que tiene el CENDI se cuenta con todos los servicios necesarios; agua potable, drenaje, teléfono, energía eléctrica, medios de transporte, escuelas de nivel básico y algunas instituciones de nivel medio superior; y aunque no se tiene lugares para esparcimiento dentro de la comunidad, en las zonas aledañas se encuentran instalaciones para la práctica del deporte y la cultura.

El CENDI Tláhuac tiene una población de 121 niños; 52 son niñas y 69 niños. Es un predio que fue adaptado como escuela para atender a los niños de madres trabajadoras, pero que pone en riesgo su estancia en la escuela porque no reúne las características propias para la prestación de servicio.

III.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL

Los Centros de Desarrollo Infantil se crean con el objetivo de dar servicio a los hijos de madres trabajadoras, durante el tiempo que laboran y cuya edad oscila entre los 45 días hasta los 5 años 11 meses. La labor educativa de los CENDI, está encaminada a promover el desarrollo de las capacidades físicas, afectivo-social y cognitivas del niño. Estos centros pretenden ser verdaderos espacios de interacción que proporcione a los pequeños los medios para una formación integral mediante acciones educativas organizadas y sistemáticas, que encuentren su normatividad e intencionalidad en el marco de un programa pedagógico adecuado (SEP, 1982: 2).

Asimismo en las “Normas Generales para la prestación del servicio educativo asistencial en los Centros de Desarrollo Infantil Delegacionales del Gobierno del Distrito Federal”, publicadas en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de junio de 2009, se establece que la educación inicial y preescolar son procesos fundamentales para asegurar el desarrollo integral de la niñez, por lo tanto, sus propósitos son contribuir a la formación armónica y equilibrada de la personalidad de los menores.

- **Educación Inicial:** es el servicio educativo que se brinda a niños menores de tres años, que se encarga de estructurar las bases fundamentales de las particularidades físicas y psicológicas de la personalidad a través de experiencias formativas, educativas y afectivas, lo que permite adquirir habilidades, hábitos y valores, así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias para su desempeño personal y social. (DODF, 2009, pág. 2) Actualmente la Educación Inicial es una realidad mundial, indispensable para garantizar el óptimo desarrollo de las niñas y los niños, ya que los primeros años de vida en la formación del individuo son importantes. En este ámbito se requiere que los agentes educativos, cuenten con conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para elevar la calidad del servicio que se ofrece.
- **Educación Preescolar:** es el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del cual los niños de 3 a 5 años 11 meses, desarrollan la afectividad, construcción de conocimientos, integración de imagen y formación del sentido de pertenencia, tiene como objetivo promover el desarrollo de competencias¹⁰, que se logran mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño, situaciones y contextos diversos, con el propósito de favorecer la formación integral de los niños. (DODF, 2009, pág. 2)

Los aprendizajes adquiridos en los niños y niñas del CENDI están ampliamente expuestos a través de los programas pedagógicos establecidos por la Secretaría de Educación Pública: Programa de Educación Inicial (PEI) el cual tiene como propósito la eficiente interacción que cada niña y niño establecen con su medio natural y social, a través de medidas formativas sistemáticamente aplicadas, el cual va dirigido para los grupos de lactantes y maternas; Programa

¹⁰ Una competencia es un conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos. (SEP, 2004:22)

de Educación Preescolar (PEP 2004), organizado a partir de competencias, su objetivo principal es promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias que cada niño posee, a través de situaciones didácticas que impliquen desafíos para los niños y que avancen paulatinamente en sus niveles de logro, dirigido para los grupos de preescolar.

Ahora bien, los principales objetivos de los Centros de Desarrollo Infantil son:

- *Brindar educación integral a los hijos de las madres trabajadoras cuya edad oscilan entre los 45 días y 5 años 11 meses.*
- *Proporcionar tranquilidad emocional a las madres durante su jornada laboral por medio de una óptima atención educativa y asistencial a sus hijos a fin de obtener una mayor y mejor productividad en su trabajo.*
- *Favorecer la participación activa de los padres, propiciando la unificación de criterios y la continuidad de la labor educativa de los CENDI en el seno familiar en beneficio del niño.*
- *Otorgar un servicio educativo-asistencial en los niveles inicial y preescolar, de manera eficaz, brindando educación integral a las niñas y niños.*
- *Brindar servicios interdisciplinarios en áreas: médica, trabajo social, nutrición, psicología y pedagogía.*
- *Contribuir al conocimiento y el manejo de la interacción social de las niñas y los niños estimulándolos para participar en acciones de integración y mejoramiento en la escuela, la familia y la comunidad.*
- *Ampliar los espacios de reconocimiento para las niñas y los niños con necesidades especiales, en la sociedad donde viven, propiciando un clima de respeto y estimulación para su desarrollo.*

- Favorecer la participación de los padres de familia en el desarrollo de actividades y logros de sus hijos, a través de la relación afectiva que se establece con ellos. Además de permitir la continuidad de la labor educativa del CENDI en el seno familiar en beneficio de los infantes. (SEP, ¿Qué es un Centro de Desarrollo Infantil?, 1982, pág. 16)

III.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA EN EL CENDI

La organización es un instrumento enfocado a lograr una mejor ejecución de las labores encomendadas al personal, es importante proporcionar información básica para la correcta coordinación de los recursos disponibles y coadyuvar a la incorporación de los elementos de nuevo ingreso.

El CENDI, como institución enfocada a la educación infantil, requiere de una organización con características muy específicas, relacionadas con las necesidades de la población que atiende. Los planteles educativos de los CENDI, para su administración, planeación y orientación, deberán contar con los recursos humanos, conforme al modelo propuesto por la SEP para los CENDI. (DODF, 2009, artículo 6)

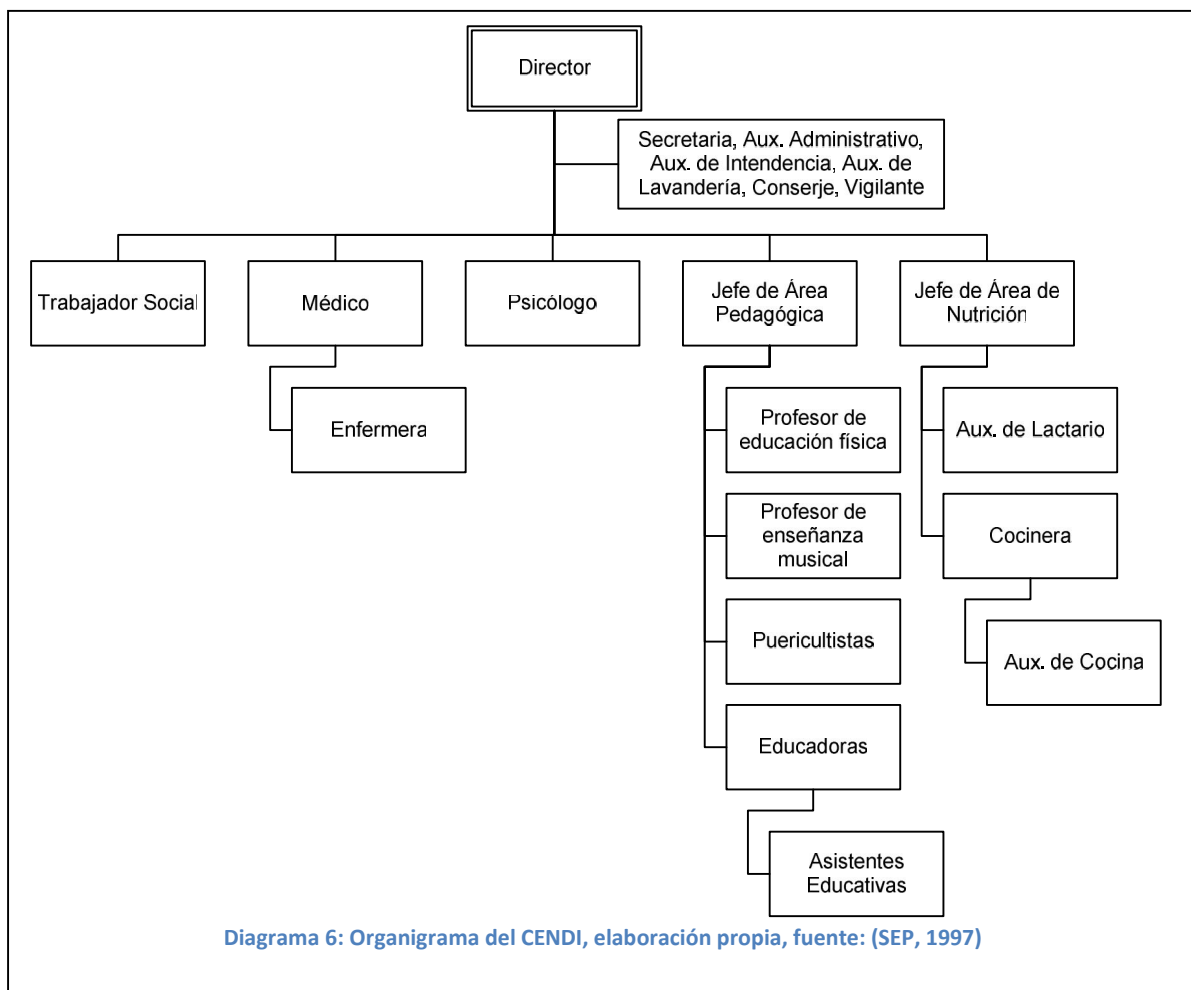
Con base en ello es necesario contar con la siguiente plantilla de personal:

- Director (a)
- Secretarias
- 1 Médico-Doctora
- 1 Enfermera
- 1 Psicólogo(a)
- 1 Trabajo (a) Social
- 1 Jefe (a) de Área Pedagógica
- 1 Puericultista por cada grupo de Lactantes
- 1 Educadora por cada grupo de Maternales

- 1 Asistente Educativa por cada 7 niños y/o niñas Lactantes
- 1 Asistente Educativa por cada 12 niños y/o niñas Maternales
- 1 Profesor (a) de enseñanza musical
- 1 Dietista, Nutrióloga (o) o Ecónomo (a)
- 1 Cocina para niños y niñas
- 1 Cocinera para el personal
- 1 Auxiliar de cocina por cada 50 niños y niñas
- 1 Encargada (o) del lactario
- 1 Auxiliar de mantenimiento
- 1 Auxiliar de lavandería
- 1 Auxiliar de intendencia por cada 50 niños y niñas
- 1 Conserje

De forma visual y tradicional la estructura organizacional se muestra en el cuadro: Diagrama 6: Organigrama del CENDI Sin embargo, en el manual de organización emitido por la SEP para la organización de las escuelas de desarrollo infantil, se ha desarrollado una nueva estructura orgánica a partir de la idea de “Circuitos Operativos”, como se muestra en la Ilustración 7: Organigrama del CENDI, los cuales son una:

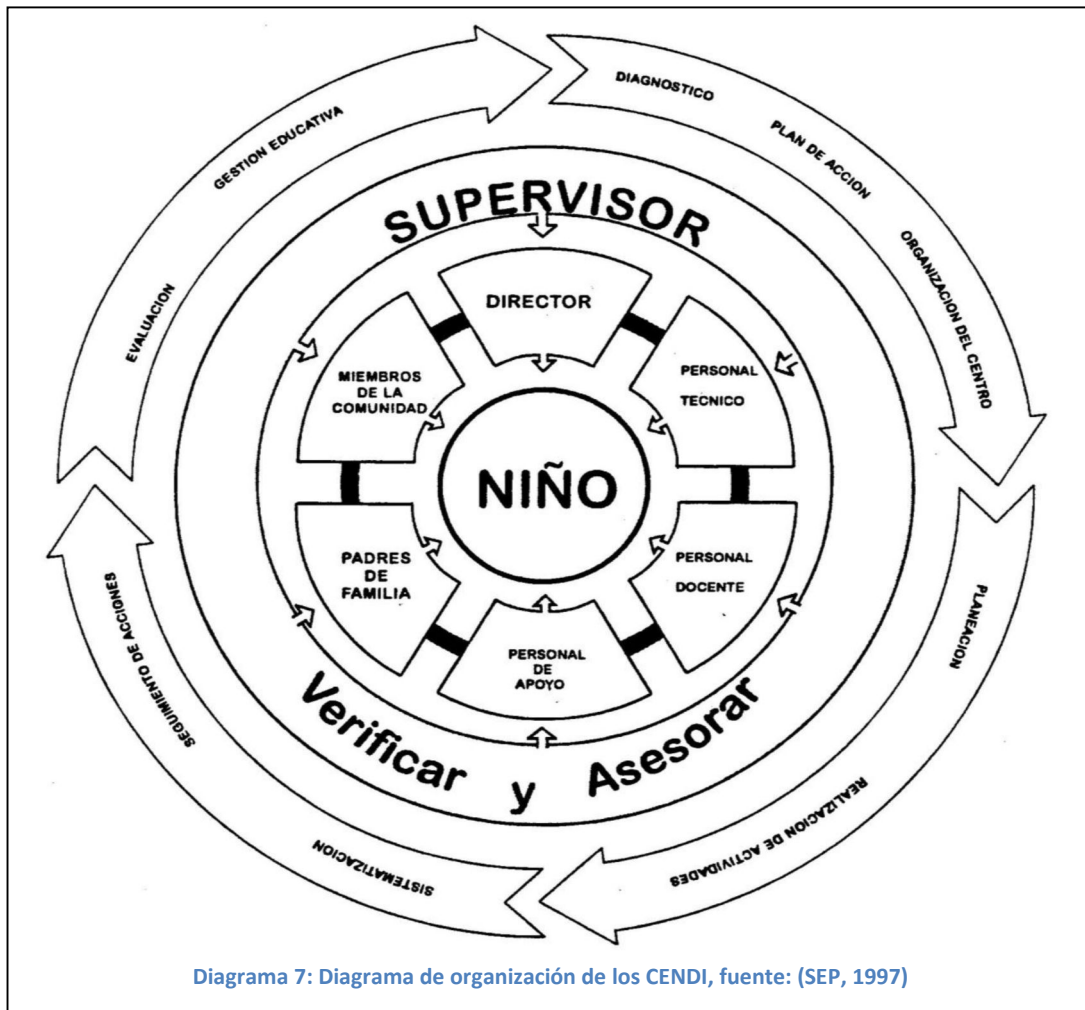
(...) forma organizativa más dinámica que se integra y conforma a partir del tipo de relaciones educativas directas o indirectas que establecen cada uno de los... [stakeholders]...educativos con el niño, permiten una definición real y objetiva de las responsabilidades y funciones que han de desarrollar...permite superar las formas organizativas...[tradicionales]...que obstaculizan el flujo comunicativo entre los diferentes...[stakeholders]...involucrados. (SEP, 1997, pág. 1)



El servicio educativo-asistencial brindado en los CENDI está organizado a partir de las necesidades e intereses de niños y de las diferentes edades. Así dentro del centro se agrupan tres niveles educativos:

1. Lactantes, que van de 45 días de nacidos a 1 año 6 meses.
2. Maternales, que contempla las edades de 1 año 6 meses un día a 2 años 11 meses.
3. Preescolares que abarca las edades de 2 años 11 meses un día a 5 años 11 meses.

El perfil de puesto, las funciones generales y específicas de cada una de las personas que trabajan en un CENDI, se encuentran detallados en el “Manual



Organización¹¹ del Centro de Desarrollo Infantil”, editado por la Dirección de Educación Inicial.

El manual de organización de los Centros de Desarrollo Infantil establece el Circuito Operativo, ver Diagrama 7: Diagrama de organización de los CENDI, creado ex profeso para atender al modelo pedagógico que se desarrolla en la institución, el cual permite una organización flexible y dinámica que permite el establecimiento de relaciones directas entre los distintos actores involucrados; esta forma de

¹¹El manual de organización facilita la delimitación de funciones y responsabilidades de cada uno de los agentes que operan en la organización, para contribuir en el logro de los objetivos que se planteen, así como, la mejora de la función institucional. (SEP, 1997: 1)

organización permite la comunicación horizontal para socializar los problemas y las tomas de decisión dando lugar a una planeación participativa, la ejecución de las tareas se desarrollan en un marco de responsabilidad definida. (SEP, 1997, pág. 11)

El circuito operativo representa las relaciones directas e indirectas que permite ubicar a cada agente educativo; el flujo de información y comunicación se despliega de manera global permitiendo la flexibilidad e independencias de las acciones coordinadas. (*Ibíd.*: 12). Para ello se plantean cinco acciones de los Circuitos Operativos:

1. *Acciones de Diagnóstico y Detección de Necesidades;... intervienen todos los... [stakeholders], aportando información... para iniciar el trabajo educativo...*
2. *Acciones de Planeación; Técnicos y Docentes preparan el diseño de actividades que se llevarán a cabo con los niños.*
3. *Desarrollo de Actividades de los... [stakeholders]; Técnicos, Docentes y Personal de Apoyo interactuando con los educandos y padres de familia en la ejecución de actividades, de acuerdo a su grado de incidencia y preparación.*
4. *Acciones de Seguimiento y Sistematización de Información; Directivo y Técnicos, de acuerdo a la especificación de su función y a su momento de intervención se ubican las acciones educativas que se llevan a cabo con los niños.*
5. *Acciones de Evaluación; se aplican instrumentos evaluativos con el fin de detectar nuevas necesidades y valorar la intervención de cada agente educativo.*

Para desarrollar todo esto, según el Manual de Organización de los CENDI, el personal debe cubrir los requisitos de perfil profesional y experiencia:

Supervisor de Centro de Desarrollo Infantil.

- Propósito del puesto: asesorar, verificar y evaluar en forma permanente la operación del CENDI en conformidad de los planes, normas y lineamientos establecidos para contribuir a... elevar la calidad de la educación.
- Perfil educativo: Normalista o Licenciatura en el área educativa.

- Experiencia: de 2 a 3 años como directores de CENDI

Director del Centro de Desarrollo Infantil.

- Propósito del puesto: organizar, dirigir y evaluar las actividades técnico-pedagógicas, extracurriculares y asistenciales que se realizan en el CENDI que favorezcan el desarrollo cognoscitivo, psicomotriz y afectivo de los educandos.
- Perfil educativo: profesor de educación preescolar o Licenciatura en pedagogía, psicología o afín.
- Experiencia: dos años en el ejercicio de su profesión en el CENDI.
- Conocimientos: administración escolar. Lineamientos, organización y normas de funcionamiento de la institución. Metodología, recursos didácticos, técnicas e instrumentos de evaluación aplicables al nivel de educación inicial.

Trabajo Social

- Propósito del puesto: propiciar la interacción entre la institución, el núcleo familiar y la comunidad para el logro de los objetivos del servicio educativo.
- Perfil educativo: título de técnico o licenciatura de trabajo social.
- Experiencia: de uno a dos años de trabajo relacionado con los niños de edad temprana.

Médico.

- Propósito del puesto: mantener en óptimo estado de salud a los niños que asisten al CENDI, así como vigilar las condiciones de higiene y seguridad de las instalaciones escolares y del servicio de asistencia.
- Perfil educativo: título de médico general o bien con especialidad en pediatría.

- Experiencia: de uno a dos años de trabajo relacionado con niños de edad temprana.

Psicólogo.

- Propósito del puesto: favorecer el adecuado desarrollo de los niños que asisten al CENDI en las esferas: motriz, afectiva, psicológica, así como vigilar que exista un ambiente interactivo positivo.
- Perfil educativo: título de licenciatura en psicología del área educativa.
- Experiencia: 1-2 años en trabajo relacionado con niños en edad temprana.

Jefe del área de nutrición.

- Propósito del puesto: organizar, coordinar y supervisar el servicio de nutrición que se brinda a los niños, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
- Perfil educativo: certificado o diploma de dietista o ecónomo.
- Experiencia: 1-2 años de trabajo relacionado con niños en edad temprana.

Jefe del área pedagógica.

- Propósito del puesto: organizar, coordinar y supervisar la prestación del servicio pedagógico con base en las normas y lineamientos establecidos por la SEP, a fin de coadyuvar en el desarrollo afectivo, cognoscitivo, motriz y psicológico de los menores.
- Perfil educativo: título de profesor de educación preescolar o licenciatura en pedagogía.
- Experiencia: 3 años en el ejercicio de su profesión en el ámbito educativo.

Puericultista.

- Propósito del puesto: conducir el proceso educativo, con base en las características de los niños a su cargo y al programa vigente, a efecto de contribuir a la formación integral de los niños.
- Perfil educativo: certificado de técnico puericultista.
- Experiencia: no se requiere.

Educadora.

- Propósito del puesto: conducir el proceso educativo con base en las características de los educandos y al programa vigente, a efecto de contribuir a la formación integral de los niños.
- Perfil educativo: título de normalista o licenciatura en educación preescolar.
- Experiencia: no requerida.

Asistente educativo

- Propósito del puesto: coadyuvar a la atención educativa y asistencial que se brinda a los niños que asisten al CENDI, a efecto de contribuir a su formación integral.
- Perfil educativo: diploma de asistente educativo.
- Experiencia: no requerida.

Profesor de enseñanza musical

- Propósito del puesto: coadyuvar en el proceso educativo, con base a las características de los niños y al programa vigente a efecto de contribuir a la formación integral de los niños.
- Perfil educativo: certificado o título de especialidad musical.
- Experiencia: un año en el ejercicio de su profesión.

Profesor de educación física

- Propósito del puesto: organizar, dirigir y controlar las actividades de educación física que se realicen en la escuela, con la finalidad de contribuir a la formación integral de los educandos.
- Perfil educativo: licenciatura en educación física.
- Experiencia: no requerida.

Auxiliar administrativo

- Propósito del puesto: apoyar al director en las actividades administrativas relacionadas con el buen funcionamiento del centro educativo.
- Perfil educativo: secundaria terminada o carrera comercial.
- Experiencia: un año de trabajo relacionado a la administración en general.

Encargada de lactario

- Propósito del puesto: promover y mantener en estado óptimo de nutrición a los niños lactantes que asisten al centro educativo, coadyuvando a preservar y mejorar su salud.
- Perfil educativo: secundaria terminada.
- Experiencia: trabajo de cocina.

Dentro de sus atribuciones los CENDI otorgan un servicio educativo-asistencial en los niveles de educación inicial y preescolar, para complementar el apoyo que se brinda en estos centros, la autoridad de la Delegación de la cual dependen deberá conformar un equipo técnico que de atención en las siguientes áreas:

- **Área médica:** Garantiza la vigilancia del desarrollo de los niños, así como la atención oportuna de sus enfermedades. Promover, mejorar y mantener en buenas condiciones de salud a los niños; orientar y corregir las acciones medico preventivas. Las funciones de este servicio están encaminadas a prevenir los padecimientos más frecuentes y contribuir a que niños y niñas

se mantengan en las mejores condiciones de salud, mediante la aplicación de programas de medicina preventiva y actividades de educación higiénicas, así como la vigilancia permanente de la salud de los menores durante su permanencia en el CENDI.

- **Área psicología:** El objetivo de este servicio será proporcionar mediante acciones psicológicas el desarrollo integral y armónico de niñas y niños que asisten al CENDI, involucrándose en todo momento con las actividades pedagógicas.
- **Área de trabajo social:** Proporciona la interacción entre el CENDI, el núcleo familiar y la comunidad a través de acciones sociales programadas que coadyuven al desarrollo integral del niño. La función primordial de este servicio es efectuar investigaciones y estudios socioeconómicos para conocer las condiciones de vida de niñas y niños y su familia, detectando de esta forma situaciones que puedan afectar su óptimo desarrollo.
- **Área pedagógica:** conduce el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las características de los educandos y a los programas vigentes, en este caso el Programa de Educación Preescolar (PEP 2004), que tiene como propósito contribuir al desarrollo de las capacidades y competencias de los niños y niñas en educación preescolar. Esta área por tratarse de una institución educativa, se convierte en un objetivo fundamental del CENDI, porque está orientada a proporcionar un ambiente estimulante, pleno de acciones educativas a través de la aplicación de programas pedagógicos propios para cada edad.
- **Área de nutrición:** El objetivo general de este servicio es proporcionar a los niños una integridad nutricional idónea que contribuya a preservar y mejorar su salud, ofreciendo en sus comedores alimentos que aseguren una nutrición balanceada, acorde a la edad y al tiempo que los niños pasan en el centro escolar y que garantice el desarrollo de hábitos y actitudes alimentarias sanas y permanentes. Asimismo fomentar en los padres de

familia una cultura alimentaria correcta, a través de orientaciones y entrega de información, que permita desarrollar en sus hogares una alimentación correcta en beneficio de los niños.

- **Área de odontología:** Realizar actividades de carácter preventivo que permita generar el conocimiento y la práctica de actividades, promoviendo la protección, conservación o recuperación de la salud bucal. En esta área se realizan actividades de detención de placa bacteriana, aplicación de flúor, seguimiento y control de erupción dentaria, estimulación de encías para los bebés, etc.
- **Servicios generales:** El personal es el responsable de mantener un buen estado de limpieza, tanto el edificio como las instalaciones, mobiliario y equipo del Centro de Desarrollo Infantil. Es un servicio de apoyo general al CENDI porque el buen funcionamiento de los servicios dependerá de la eficiencia con que este se lleve a cabo.

III.4. EXPLORACIÓN Y EXPERIENCIAS DE CAMPO: DISEÑO Y RELATOS DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS

En el campo de la investigación es de vital importancia acceder a los métodos y técnicas de investigación con el propósito de analizar la realidad de un contexto determinado. El método es el camino o la vía de acceso para llegar a un fin, formas o procedimientos mediante los cuales se consigue alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, implica un proceso de ordenamiento, dirección del pensamiento y de la acción para lograr algo previamente explícito. (Rubio, 2004, pág. 227) Las técnicas por su parte, son instrumentos concretos de los que se vale cada método para recabar la información deseada.

Sandin señala que el investigador propone técnicas de indagación que exploran el significado de la experiencia para las personas y les solicita que lo describan desde la vida cotidiana. De esta manera nuestra investigación parte de la realidad social, educativa y práctica de las personas implicadas en las preocupaciones, problemas, dificultades y luchas que afectan y forman parte de la experiencia docente, partimos desde la óptica de quien vive el problema. Por lo tanto, la práctica educativa es el objeto prioritario de investigación.

Con base en ello fue pertinente aplicar un instrumento de investigación, con el propósito de identificar los aspectos claves para el desarrollo de la planeación y la participación de la comunidad educativa en este proceso. Por lo tanto, se aplicaron tres cuestionarios con opciones de respuestas cerradas. El cuestionario aplicado a docentes fue diseñado por la Facultad “Latinoamericana de Ciencias Sociales” (FLACSO) en la investigación “Evaluación Externa 2008 del PEC”, y que retomamos para esta investigación porque nos pareció conveniente la consistencia de las preguntas sobre el grado de involucramiento de los actores escolares en las diferentes fases de formulación, ejecución y evaluación del PETE.

Por su parte, los cuestionarios aplicados a la directora y padres de familia se retomaron de un ejercicio de seguimiento y evaluación de la planeación estratégica: Cuadernillo: “Modelo de Autoevaluación del Plan Estratégico de

Transformación Escolar”. Coordinación Estatal del PEC, Subsecretaría de Educación Básica, Secretaría de Educación Pública. Gobierno del Estado de Veracruz.

III.4.1. EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su consistencia permite utilizarlo como instrumento de investigación y de evaluación de personas, procesos, y programas de formación, permite consultar una población amplia de una manera rápida y económica. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, permite identificar y conocer la magnitud de los problemas que se originan en una determinada organización. (García M. T., 2003, pág. 2).

Finalmente los cuestionarios son una práctica común socorrida por los investigadores, deben realizarse con fundamentación teórica que los respalde y su formulación debe ser eficiente en el análisis de contenido e interpretativos para obtener la información requerida. El uso de cuestionarios en la investigación, supone que el investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos, cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo, se deben de estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos de la investigación.

Para esta investigación el cuestionario se consideró como una estrategia de obtención de información adecuada y pertinente para el objeto de estudio, porque es un instrumento que nos permite sistematizar la información documental y poder acompañar las valoraciones de información, asimismo nos permite recopilar opiniones de una muestra específica, en este caso, conocer si la comunidad educativa participa en el proceso de planeación estratégica.

III.4.2. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Al tener el objetivo de estudio definido, (CENDI Tláhuac) acordamos aplicar un cuestionario con el propósito de recabar información relevante sobre el proceso de planeación estratégica, y captar la percepción de docentes, directivos y padres de familia vinculados con el PETE en relación al sentido de las tareas encomendadas y desarrolladas en este proceso, así como, el seguimiento y evaluación que realizan los actores sobre las fases de planeación.

Visitamos el CENDI Tláhuac para concertar una cita con la Directora Alicia Rodríguez Abundis, encargada de administrar el CENDI, argumentamos el propósito de aplicar las encuestas a los actores involucrados en la planeación escolar, la importancia de nuestra investigación, y el beneficio para mejorar los procesos de diseño del mismo. La directora propuso que aplicáramos las encuestas cualquier día, en la mañana antes de que los niños se incorporen a las aulas o en la tarde después de la salida, siempre y cuando las encuestas no se llevaran mucho tiempo.

Se aplicaron las encuestas en la mañana a los 10 (100%) docentes que laboran en el CENDI, y que actualmente ocupan el cargo como titulares de grupo, explicando en breve el tipo de preguntas a contestar, así como el objetivo de la encuesta y el tiempo requerido para contestar el cuestionario, que fue de 15 a 20 minutos, con 20 reactivos con opciones de respuesta cerrada. De igual manera se realizó para padres de familia, participando 25 de ellos, de 121 (20.6%), el tiempo requerido fue de 10 a 15 minutos, con 26 reactivos con opciones de respuesta cerrada. Por último se aplicó el cuestionario a la directora, que contaba con 30 reactivos, con opciones de respuesta cerrada. Cabe mencionar que el total de personas encuestadas fueron 36.

Con este instrumento de investigación captamos información más amplia y codificada que permitió dar cuenta de diversos aspectos sobre los cuales se

obtuvo una vista preliminar del quehacer institucional, de los cómo y porqué se desarrollan de cierta manera los ejercicios de planeación.

A través de este medio, averiguamos cuáles son los motivos o situaciones que orientan las reuniones de Consejo Técnico, espacios de análisis y evaluación para el proceso del PAT y PETE, y que a final de cuentas terminan como espacios de discusión y debate para situaciones propias de cada actor de la organización.

Con los cuestionarios aplicados obtuvimos información de primera mano, sobre la participación y liderazgo del responsable de la institución, su capacidad de incentivar a colaborar a los demás actores en los procesos administrativos a que hay lugar y, probablemente, los motivos que tienen para no hacerlo.

III.4.3. RESULTADOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LA COMUNIDAD EDUCATIVA

1. Cuestionario de percepción sobre el diseño del PETE en el CENDI Tláhuac, aplicado a docentes.

La primera sección del cuestionario DATOS GENERALES incluyó siete preguntas a las cuales corresponden igual número de variables (sexo, edad, último grado de estudios, ingreso mensual familiar, años trabajando en CENDI y cargo ocupado actualmente). El propósito de este primer bloque de preguntas es recabar datos básicos que permitan conocer el perfil de las personas involucradas en el proceso de planeación.

La información básica obtenida es la siguiente:

a) Sexo

El 100% de las personas entrevistadas son mujeres.

b) Edad

En el siguiente cuadro se muestra los resultados obtenidos en cuanto a la frecuencia de edad de los actores educativos participantes:

Cuadro 1
¿Cuántos años cumplidos tiene?

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 22 a 30	3	30	30
De 31 a 35	2	20	50
De 36 a 40	2	20	70
De 41 a 45	3	30	100
Total	10	100	

c) Escolaridad

De acuerdo con la información proporcionada en los cuestionarios la mitad de docentes entrevistados (50%) cuentan con grado de escolaridad de preparatoria o bachillerato terminado, el otro 50% de docentes cuenta con grado de estudios entre secundaria y carrera técnica. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2
Último año o grado de estudios

Año o grado de estudios	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tercero de Secundaria	1	10	10
Tercero de Carrera Técnica	2	20	30
Tercero de Bachillerato	5	50	80
Tercero de Licenciatura	1	10	90
Titulado de Licenciatura	1	10	100
Total	10	100	

d) Ingreso familiar

El promedio de los ingresos mensuales familiares de los docentes encuestados es de 3,001 a 4,000 pesos. (Ver Cuadro 3)

Cuadro 3
Ingreso familiar mensual

Año o grado de estudios	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 3,000 pesos	1	10	10
De 3,001 a 4,000 pesos	4	40	50
De 4,001 a 5,000 pesos	2	20	70
De 5,001 a 6,000 pesos	1	10	80
De 6,001 a 7,000 pesos	1	10	90
De 7,001 a 8,000 pesos	1	10	100
Total	10	100	

e) Antigüedad en el CENDI

Como lo muestra el cuadro 4, el promedio de docentes trabajando en los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) de la Delegación Tláhuac es de 13 a 17 años.

Cuadro 4
¿Cuántos años lleva trabajando en CENDI?

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 años	1	10	10
5 años	1	10	20
8 años	1	10	30
9 años	1	10	40
11 años	1	10	50
12 años	1	10	60
13 años	2	20	80
17 años	2	20	100
Total	10	100	

f) Resultados de consistencia de las etapas del proceso de planeación estratégica que realizan en el CENDI.

Cuadro 5
Autoevaluación-Diagnóstico

AUTOEVALUACIÓN-DIAGNÓSTICO	No se presenta	Si se presenta			Total
		Inconsistente	Medianamente consistente	Consistente	
1. En los documentos (PETE/PAT) se presenta (observa) un análisis de las causas que originan los problemas detectados.	10%	10%	50%	30%	100%
2. Cómo se presenta el diagnóstico de la problemática de la escuela.		10%	70%	20%	100%
3. Se identifican los instrumentos para obtener información para la autoevaluación.					
<i>Análisis de Cuestionarios</i>		10%	40%	50%	100%
<i>Análisis de Entrevistas</i>		20%	60%	20%	100%
<i>Análisis crítico de Minutas de reuniones colegiadas</i>		10%	80%	10%	100%
4. Se identifican necesidades de acuerdo a las cuatro dimensiones.					
<i>Pedagógica</i>		10%	50%	40%	100%
<i>Organizativa</i>		10%	50%	40%	100%
<i>Administrativa</i>		10%	40%	50%	100%
<i>Participación Social</i>		20%	30%	50%	100%
5. Se toman en cuenta estándares de calidad para el trabajo de la autoevaluación.	20%		50%	30%	100%

**Cuadro 6
Misión-Visión**

MISIÓN-VISIÓN	No se presenta	Si se presenta			Total
		Inconsistente	Medianamente consistente	Consistente	
6. La misión responde a la razón de ser (deber ser de la escuela).		10%	40%	50%	100%
7. La misión se presenta en primer lugar, en relación a la visión.		10%	30%	60%	100%
8. El planteamiento de la visión responde al cómo quiere verse la institución en un futuro cercano			40%	60%	100%
9. El planteamiento de la visión es coherente con lo que se plantea en la autoevaluación		30%	10%	60%	100%

**Cuadro 7
Objetivos**

OBJETIVOS	No se presenta	Si se presenta			Total
		Inconsistente	Medianamente consistente	Consistente	
10. Los objetivos planteados en la planeación escolar responde a la necesidad de atender los problemas detectados en la autoevaluación.		20%	40%	40%	100%
11. Los objetivos se plantean en cada dimensión (pedagógica, organizativa, administrativa, participación social).					
<i>Pedagógica</i>		10%	50%	40%	100%
<i>Organizativa</i>		10%	40%	50%	100%
<i>Administrativa</i>		10%	50%	40%	100%
<i>Participación Social</i>		10%	60%	30%	100%
12. Los objetivos son medibles y alcanzables.	20%	40%	40%		100%
13. La escuela presenta un análisis FAOR/FODA e sus objetivos.	40%	10%	50%		100%
14. La escuela realizó el análisis FAOR/FODA (para mejorar sus objetivos).	60%		20%	20%	100%
15. La escuela modificó los objetivos originales después de realizar el análisis FAOR/FODA.	70%		30%		100%

**Cuadro 8
Estrategias**

ESTRATEGIAS	No se presenta	Si se presenta			Total
		Inconsistente	Medianamente consistente	Consistente	
16. El planteamiento de la estrategias da respuesta al cómo se va a proceder para lograr los objetivos.		50%	30%	20%	100%
17. Cada estrategia tiene una meta o un indicador.		40%	20%	40%	100%

**Cuadro 9
Metas**

METAS	No se presenta	Si se presenta			Total
		Inconsistente	Medianamente consistente	Consistente	
18. Las metas son adecuadas con los objetivos planteados.		50%	30%	20%	100%
19. Las metas son adecuadas con las estrategias planteadas.	10%	40%	40%	10%	100%
20. Las metas se redactan de forma cuantitativa.	40%		40%	20%	100%
21. Las metas se redactan de forma cualitativa.	50%		40%	10%	100%
22. Las metas establecidas en el PAT fijan plazos (¿cuándo?) en los que se cumplirán.	10%	10%	40%	40%	100%
23. Existe consistencia de las metas planteadas en el PETE y las propuestas en el PAT.		30%	50%	20%	100%
24. Las actividades que se establecen en el PETE y el PAT son consistentes para cumplir con las metas.		30%	60%	10%	100%

Cuadro 10
Indicadores

INDICADORES	No se presenta	Si se presenta			Total
		Inconsistente	Medianamente consistente	Consistente	
25. Los indicadores responden a las metas planteadas en el PETE.	30%	20%	20%	30%	100%
26. Los indicadores responden a las metas planteadas en el PAT.	30%	20%	20%	30%	100%
27. Existen indicadores para las metas del PETE y propuestas en el PAT.	10%	40%	30%	20%	100%
28. Los recursos propuestos en la planeación tiene consistencia con las metas establecidas	20%	30%	30%	20%	100%

2. Cuestionario de percepción sobre el seguimiento del PETE del CENDI Tláhuac, aplicado a padres de familia.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a padres de familia, con la finalidad de conocer su participación en el diseño de la planeación estratégica, en la cual se asume la corresponsabilidad, la transparencia, la participación activa de los padres de familia en la formación de sus hijos, y la rendición de cuentas como condiciones imprescindibles en su hacer cotidiano.

Cuadro 11
Encuesta aplicada a padres de familia

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre	Total
1. ¿Conoce usted la visión, las actividades, estrategias y las metas de la escuela?		60%	24%	16%	100%
2. ¿Considera usted que la escuela cumplió las metas correspondientes al presente ciclo escolar?		44%	28%	28%	100%
3. ¿La directora coordina y dirige las reuniones generales de la escuela para promover la mejora continua?		16%	32%	52%	100%
4. ¿Observa usted que el personal de la escuela comparte trabajos, acuerdos y propósitos para mejorar la organización de la institución?	16%	20%	40%	24%	100%
5. ¿La directora y los docentes asisten a cursos de capacitación?	32%	44%	12%	12%	100%
6. ¿La maestra le informa sobre las actividades de enseñanza que implementa con los alumnos?	8%	36%	48%	8%	100%
7. ¿Su hijo recibe un trato cordial de parte de su maestra?		4%	16%	80%	100%
8. ¿La directora y la maestra de su hijo asisten a la escuela todos los días?			20%	80%	100%
9. ¿Durante el presente ciclo escolar, mejoraron las condiciones materiales del CENDI?	20%	48%	16%	16%	100%
10. ¿La escuela cuenta con recursos didácticos necesarios para que los maestros trabajen con sus alumnos?		44%	28%	28%	100%

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre	Total
11. ¿El personal del CENDI utiliza adecuadamente los espacios físicos, los recursos didácticos y materiales existentes en la escuela?	4%	4%	36%	56%	100%
12. ¿Su hijo recibe un trato amable por parte de su maestra?		16%	24%	60%	100%
13. ¿Considera que la maestra de su hijo motiva a los alumnos para lograr todo lo que se proponen?		16%	36%	48%	100%
14. ¿En el CENDI aceptan y promueven la integración de niños con necesidades educativas especiales?			20%	80%	100%
15. ¿En el CENDI celebran las tradiciones y costumbres de la región y se respetan las diferentes creencias?		8%	36%	56%	100%
16. ¿En el CENDI se fomenta el aprecio por el arte? (actividades de pintura, danza, teatro, cine, etc.)		4%	16%	80%	100%
17. ¿En el CENDI se realizan actividades para el cuidado del medio ambiente?		8%	36%	56%	100%
18. ¿El personal del CENDI promueve el respeto, la tolerancia, la honestidad, la solidaridad, etc., para la convivencia diaria en la escuela?		4%	16%	80%	100%
19. ¿Participa usted en la toma de acuerdos para el beneficio de la escuela?		16%	12%	72%	100%
20. ¿Los padres de familia del CENDI se organizan para realizar diferentes actividades?		4%	16%	80%	100%
21. ¿El personal del CENDI y los padres de familia participan conjuntamente en las tareas educativas?		16%	12%	72%	100%
22. ¿La maestra de grupo le informa con regularidad sobre el progreso y rendimiento de su hijo?		12%	28%	60%	100%
23. ¿El personal del CENDI permite expresar con facilidad sus inquietudes y sugerencias?		4%	16%	80%	100%
24. ¿El personal del CENDI realiza reuniones de trabajo que contribuyan a mejorar las actividades de enseñanza y de aprendizaje de los alumnos?		8%	36%	56%	100%
25. ¿El personal del CENDI informa a los padres de familia sobre las actividades realizadas durante el ciclo escolar?			8%	92%	100%
26. ¿El personal del CENDI informa a los padres de familia sobre los resultados de aprovechamiento escolar de sus hijos?			28%	72%	100%
27. ¿El personal del CENDI rinde cuentas a la comunidad educativa sobre el uso y manejo de los recursos de la institución?		8%	12%	80%	100%

3. Cuestionario de percepción sobre el seguimiento metodológico del PETE en el CENDI Tláhuac, aplicado a la directora

En el resultado de esta encuesta, se percibe que la directora es capaz de definir soluciones a problemas y valorar cuáles de ellos sí funcionan en el contexto escolar, considera que desarrolla un liderazgo efectivo, comparte una visión balanceada sobre los principales problemas del CENDI, dando prioridad a los problemas relacionados con la familia. Por otra parte es importante considerar que las actividades de la directora siguen siendo más administrativas que académicas, en la encuesta la directora confirma que le dan más atención a las actividades en donde tiene que gestionar recursos para el CENDI o realizar trámites de diversa naturaleza que le son exigidos por parte de la Jefa de Unidad Departamental de CENDI, se involucra muy poco en las actividades pedagógicas.

Cuadro 12
Encuesta aplicada a directora del CENDI

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre
1. ¿Considera usted que las metas planteadas al inicio del ciclo escolar se están cumpliendo?				
2. ¿Realiza visitas a las aulas de los docentes?				
3. ¿Brinda asesoría y orientación a los maestros de su escuela sobre la práctica educativa?				
4. ¿Organiza a los maestros para el logro de las metas?				
5. ¿Organiza a los padres de familia para el logro de las metas establecidas al inicio del ciclo escolar?				
6. ¿Participa en acciones de capacitación y actualización para el fortalecimiento de la función directiva?				
7. ¿Domina los enfoques curriculares, los planes, programas y contenidos de su nivel educativo?				
8. ¿Observa avances en la mejora de la infraestructura escolar que apoyen los procesos de enseñanza y aprendizaje?				
9. ¿Demuestra usted capacidad de crítica y autocrítica en el desempeño de sus funciones?				

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre
10. ¿Posee un concepto positivo de sí mismo y de su trabajo?				
11. ¿Cómo resultado de la crítica y la autocrítica, rectifica sus errores?				
12. ¿Los docentes del CENDI planean sus actividades en forma anticipada?				
13. ¿La planeación didáctica de los docentes comprende el brindar apoyo específico para atender la diversidad de los alumnos?				
14. ¿Los maestros del CENDI ofrecen a sus alumnos oportunidades diferenciadas en función de sus capacidades?				
15. ¿Observa usted que los maestros del CENDI consiguen una participación activa, crítica y creativa de sus alumnos?				
16. ¿Acepta y promueve la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad?				
17. ¿Planea y realiza acciones que favorecen el conocimiento y la valoración de nuestra realidad multicultural?				
18. ¿Planea y realiza acciones relacionadas con el aprecio por el arte?				
19. ¿Planea y realiza acciones relacionadas con la prevención del medio ambiente?				
20. ¿Planea y realiza acciones dentro de la escuela que propician la práctica de valores universales como la solidaridad, tolerancia, honestidad, responsabilidad y la cultura de la legalidad?				
21. ¿Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del CENDI?				
22. ¿Los padres de familia están organizados y participan en tareas educativas?				
23. ¿Informa a los padres de familia sobre el avance de los alumnos?				
24. ¿Planea y realiza acciones que propicien la participación activa de los alumnos en las tareas sustantivas de la escuela?				
25. ¿Practica la autoevaluación y coevaluación con herramientas de mejora?				
26. ¿Practica el seguimiento y la evaluación de las actividades propias de su función?				
27. ¿Promueve el desarrollo profesional del personal que labora en la escuela mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias?				
28. ¿Rinde cuentas a la comunidad escolar sobre el desempeño de maestros y alumnos?				
29. ¿Informa a la comunidad escolar sobre las actividades que se realizan en el CENDI durante el ciclo escolar?				
30. ¿Rinde cuentas a la comunidad educativa sobre el uso y manejo de los recursos de la escuela?				

III.5. COMPARATIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR DEL CENDI TLÁHUAC, CICLO ESCOLAR 2010-2011, CON LA RUTA METODOLÓGICA

El diseño del PETE parte del hecho de que cada institución educativa tiene alguna problemática en particular y a partir de la cual el colectivo escolar plantea estrategias de solución y compromisos por parte de la comunidad educativa. Para esto, se establecen metas específicas y cuantificables que tratarán de alcanzar a lo largo de un periodo (generalmente un ciclo escolar); las metas que son variables, pero siempre alineadas con los objetivos que la escuela se ha planteado, y de acuerdo a cada dimensión¹²: i. Pedagógica, ii. Organizativa, iii. Administrativa, y, iv. De Participación Social.

Para desarrollar el comparativo del PETE del CENDI Tláhuac con la ruta metodológica, se rescatan los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a la comunidad educativa, que nos permitieron obtener información acerca del proceso de la planeación, este instrumento de investigación se realizó con el propósito de mantener la comparabilidad metodológica. Así mismo estos resultados arrojaron información significativa sobre la propia experiencia, valores y actitudes de los actores educativos del CENDI, así como aspectos importantes de la elaboración y seguimiento para la integración del PETE.

Además se tomó como base el documento del *“Plan Estratégico de Transformación Escolar”* (2006), elaborado por la Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad, que sirve como guía metodológica para efectuar el proceso de planeación que realiza la institución. Aunado a ello, para el ejercicio también se toma como referencia el documento *“Evaluación Externa 2008 del Programa Escuelas de Calidad”* elaborado por la FLACSO, evaluador responsable Dr. Francisco Miranda López.

¹² Esta división se realiza con fines críticos y analíticos, es decir, para comprender mejor a la organización, su dinámica y contexto en el cual se desarrolla.

A continuación se presenta el enfoque comparativo de las etapas del proceso de planeación estratégica, además de vincularlo con los resultados que arrojaron los cuestionarios.

III.5.1. AUTOEVALUACIÓN-DIAGNÓSTICO

La autoevaluación consiste en describir la situación actual de la escuela para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de mejorar el centro educativo, se entiende como un momento de análisis individual y colectivo para situar las problemáticas en cada una de sus dimensiones (pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria) y dar cuenta de un diagnóstico. Las problemáticas se identifican a través de estándares elaborados en el marco metodológico del PETE, y apoyan el proceso de autoevaluación. Asimismo, en reunión colegiada se comparten experiencias y preocupaciones de la gestión escolar¹³, dando como resultado una visión más amplia de las dificultades que se encontraron para alcanzar los objetivos propuestos en el ciclo escolar evaluado.

El PEC en sus Reglas de Operación describe estándares para la autoevaluación escolar, que son parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que es necesario lograr. Los estándares de calidad se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que para el CENDI son un insumo para construir el centro que se quiere tener en un futuro. (SEP, Orientaciones para la elaboración del PETE, 2008: 57).

¹³El concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela, y resulta complejo entender la dinámica escolar completa, por lo que es necesario analizarla por partes, es decir, dividirla en dimensiones. Las cuales son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar el quehacer de la organización y su funcionamiento cotidiano. (SEP, 2006: 20)

AUTOEVALUACIÓN-DIAGNÓSTICO DEL CENDI TLÁHUAC

En relación a este apartado se refleja una descripción general de los problemas que rodean el entorno escolar, el 50% de los docentes encuestados, coinciden que el análisis de las causas que originan el problema es medianamente consistente, porque le dan mayor importancia a describir problemáticas que a definir las causas que lo originan. En el caso del diagnóstico, de los 10 docentes encuestados el 70% señala que es medianamente consistente porque hay deficiente conducción para una autocrítica por parte del puesto directivo, debido a esto, presentan un análisis muy general y poco claro de sus problemáticas.

En los instrumentos de ayuda para obtener información y realizar la autoevaluación, el 50% de los encuestados apunta que aplican a la comunidad educativa cuestionarios, entrevistas y minutas de reuniones colegiadas (Juntas de Consejo Técnico Consultivo) para obtener información relacionada a la autoevaluación. Para identificar necesidades de acuerdo a las cuatro dimensiones, la mitad de los encuestados (50%) responden que es medianamente consistente que se presenten las necesidades prioritarias para las dimensiones pedagógica, y organizativa, sin embargo en las dimensiones administrativa y de participación social se observa que es consistente al identificar las necesidades en estas dimensiones. Asimismo para finalizar el diseño de la autoevaluación los docentes toman en cuenta los estándares de calidad para el trabajo de la autoevaluación.

III.5.2. MISIÓN DE LA ESCUELA

A partir de los principios filosóficos y normativos en materia educativa se define el deber ser, motivo o razón del centro escolar, considerando los resultados registrados en el informe final de la autoevaluación de la gestión estratégica escolar que se relaciona con esos principios institucionales.

MISIÓN DEL CENDI TLÁHUAC

“Somos una institución que proporciona el servicio educativo a niñas y niños de 7 meses a 5 años 11 mese, hijos de madres trabajadoras. La cual desarrolla habilidades y actitudes en los niños que contribuyen a favorecer el desarrollo de sus competencias para formar individuos capaces de solucionar situaciones de su vida cotidiana”.

En general la misión del CENDI, de acuerdo a la metodología, refleja la razón de ser de la escuela, expresa con claridad el compromiso y lo que pretenden lograr como institución, así como las personas que desean formar y los beneficiarios, en este aspecto los docentes encuestados califican la misión como consistente.

III.5.3. VISIÓN/VALORES Y COMPROMISOS

La visión de una institución se define como la imagen mental de dónde queremos estar o cómo quisiéramos ser en el futuro, es el elemento que le da sentido a los esfuerzos de cambio que a futuro se pretenden realizar en la escuela. La visión es, entonces una descripción de cómo queremos que funcione nuestra escuela, gracias a la visión es posible saber hacia dónde queremos ir y cuál es la escuela que queremos tener. Al considerar los resultados de la autoevaluación-diagnóstico y de la situación ideal que debe prevalecer en el centro escolar, se formula la visión que compartirán como colectivo para lograr mejores resultados. (SEP, 2010: 40-41)

Los valores guiarán el actuar del colectivo escolar, al identificar los que ya comparten y los que hay que impulsar como bien común para concretar la misión y visión del futuro de la escuela. (Óp. Cit: 41)

VISIÓN/VALORES Y COMPROMISOS DEL CENDI TLÁHUAC

“Ser un equipo de trabajo abierto al cambio comprometidos a la capacitación constante. La cual se ve reflejada en el aprendizaje de los niños y niñas, y que así mismo se proyecte en padres de familia informados motivados para el desarrollo integral de los niños”.

En este apartado los docentes encuestados consideran consistente el planteamiento de la visión, porque responde al cómo quiere verse la institución en un futuro cercano, sin embargo observamos que solo se presenta una idea cercana al qué y cómo pretende ser la escuela, porque no está vinculada con la descripción de la problemática.

La formación de valores es un ejercicio permanente transmitido por el personal docente a los alumnos con el fin de formar personas con principios, capaces de formularse metas y propósitos personales o colectivos, educar en valores es transmitir aprendizajes. La comunidad escolar del CENDI identifica como valor prioritario el “RESPECTO”, sin tomar en cuenta que los docentes transmiten a los niños otros valores, como la honestidad, responsabilidad, tolerancia, equidad, justicia, etc., a través de situaciones didácticas que se planean a diario.

Los docentes del CENDI establecen acuerdos y compromisos que garantizan la práctica de los valores en función de la misión y la visión para mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela. Se registran los compromisos y acciones que emprenderán para su cumplimiento, así como los responsables de darles seguimiento. Los compromisos que establece la comunidad escolar en su planeación son los siguientes:

- Evaluar constantemente la práctica docente.
- Reconocer avances y logros en los educandos para fomentar ambientes de confianza, responsabilidad y compromiso dentro y fuera del aula.

- Verificar la detección, seguimiento y control de los alumnos que presentan problemas de aprendizaje y/o conducta.
- Compromiso a documentarse para trabajar con el Programa de Educación Preescolar (PEP), y así elaborar situaciones didácticas que surjan del interés del niño.
- Tener una buena relación y comunicación con compañeras y padres de familia.
- Mantener comunicación para trabajar en equipo.
- Empaparse de conocimientos nuevos, aplicarlos en la planeación y compartirlo con las compañeras y alumnos.
- Cumplir con las características que debe llevar la planeación y compartirlo con compañeras y alumnos.
- Cumplir con las características que debe llevar la planeación de acuerdo con el programa establecido, así como leer los puntos que no se han tomado en cuenta del programa.
- Tener la iniciativa de informarse acerca del PETE ya que se desconoce por completo.
- Leer más para entender el PEP.
- Ser más creativa y empática en la relación con todo el personal, tomar decisiones firmes cuando sea necesario.

En el documento PETE, la comunidad escolar indica que los compromisos del CENDI sólo se plasman en el proceso del PETE sigue siendo una problemática de la institución, se comprometen pero no cumplen, no asumen la responsabilidad que cada persona tiene en la organización.

III.5.4. OBJETIVOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN/ANÁLISIS FAOR (FACILITADORES, APOYOS, OBSTÁCULOS, RIESGOS) EN LOS OBJETIVOS

Con base en los resultados obtenidos por cada dimensión, así como la visión y misión construidas, se elaboran los objetivos a mediano plazo (5 años), considerando al menos un objetivo por cada dimensión de la gestión escolar, de tal manera que representen lo que la comunidad educativa quiere alcanzar para pasar de la situación actual a la situación deseada.

Respecto al análisis FAOR/FODA se recuperan los objetivos de las dimensiones y se identifican los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos; es un ejercicio de análisis de los elementos o condiciones a los que se puede enfrentar el equipo docente para alcanzar los objetivos planteados.

OBJETIVOS/ANÁLISIS FAOR DEL CENDI TLÁHUAC

Los objetivos del CENDI Tláhuac son los siguientes:

<i>Dimensión</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Pedagógica Curricular</i>	<i>Impartir educación de calidad, mediante el desarrollo de competencias en los niños y niñas del CENDI.</i>
<i>Administrativa</i>	<i>Trabajar en colegiado necesidades urgentes que propicien seguridad a los usuarios del CENDI.</i>
<i>Organizativa</i>	<i>Orientar acciones que favorezcan la organización y funcionamiento al interior del CENDI, con comisiones claras y específicas que atiendan a la necesidad de la comunidad escolar.</i>
<i>Participación Social</i>	<i>Mayor participación de los padres de familia en las reuniones de Consejo Escolar de Participación Social.</i>

En este apartado la planeación del CENDI presenta incongruencia en sus objetivos porque no retoman los compromisos señalados por los docentes y directivos, no obstante los encuestados (40%) apuntan que los objetivos son medianamente consistentes porque responden a la necesidad de atender los problemas detectados en la autoevaluación, y así mismo se plantean en cada dimensión. Otro de los problemas que se presentan en los objetivos del CENDI es que no son medibles y alcanzables, son inconsistentes en relación a la redacción del objetivo y poco claros, tienden a parecer acciones a realizar dentro de la escuela, y no objetivos con posibilidades de logro tomando en cuenta las necesidades de la institución.

El CENDI no presenta la construcción del análisis FAOR, lo que ocasiona que aun cuando el colectivo escolar diseña sus objetivos por cada dimensión, estos son inconsistentes porque el análisis FAOR les permite asumir una idea amplia de aquellos objetivos con obstáculos y riesgos, visualizando que de este ejercicio integral resulta una gran lista de factores que pueden repercutir de alguna manera en el logro de lo propuesto. Cabe mencionar que sin esta viabilidad las condiciones escolares, como la organización, el entorno y contexto comunitario no se optimizaran en la institución.

III.5.5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Es en este apartado donde los actores educativos deben tomar en cuenta que las estrategias son los caminos que llevan a asegurar el logro de los objetivos planeados, mismos que se diseñaron a partir de los resultados de la autoevaluación-diagnóstico, de la misión y de la visión. Se refieren al “como se va a proceder para lograr los objetivos”, es una ruta fundamental para orientar las acciones y la asignación de recursos.

ESTRATEGIAS DEL CENDI TLÁHUAC

En este caso el CENDI no presenta estrategias en su PETE, sin embargo los docentes encuestados mencionan que las estrategias diseñadas son inconsistentes porque no dan respuesta al logro de sus objetivos, por lo tanto, en cada estrategia no se presente una meta o un indicador.

III.5.6. METAS E INDICADORES

Las metas dan certeza en la consecución de los objetivos y de las estrategias, su forma de ser enunciadas debe ser pertinente, es decir, que se inicie con un verbo en infinitivo, que se establezca la cantidad (¿cuánto?) de lo que se pretende lograr, que se describa el contenido (¿qué?), un adjetivo calificativo y que señale el plazo (¿cuándo?) en el que se cumplirá (PETE, 2006: 55). Los indicadores miden y verifican los resultados de logro que presenta una meta, proporcionan información estadísticas y específica, relevante, confiable y comparable para dar cuenta de lo que se plantea y lo que se ejecuta, midiendo el éxito o la efectividad de las acciones.

METAS E INDICADORES ESTABLECIDOS EN EL CENDI TLÁHUAC

De los docentes encuestados, el 50% coincide que las metas no son adecuadas con los objetivos planteados, tampoco con las estrategias, pues éstas no se presentan en la planeación del CENDI, por lo tanto, lo califican como inconsistente, así mismo las metas que se construyen no se redactan de forma cuantitativa, y tampoco cualitativa, esto lo afirman los docentes en los resultados de cuestionarios aplicados (ver cuadro 9). En la revisión de la planeación estratégica del CENDI las metas no se desglosan en porcentajes, tampoco en números enteros, probablemente se deba a dos razones: la primera a que no hay una capacitación en cuanto al proceso que señala la metodología del plan

estratégico; y la segunda a que existen problemas en la construcción de las metas. Igualmente no se presentan indicadores en la planeación, y coincide con los resultados de los cuestionarios, el 30% de los docentes señalan que los indicadores no responden a las metas planteadas en el PETE y en el PAT porque éstos no se presentan.

III.5.7. PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

Para la elaboración del PAT los actores involucrados deben establecer acciones específicas a corto plazo, en función de los objetivos, metas y estrategias planteadas, también deben considerar la participación de los Consejos Escolares de Participación Social para el cumplimiento de objetivos y metas. Es en el PAT donde se designa a los responsables, recursos y tiempos necesarios para la realización de cada acción programada, con el fin de asumir los compromisos corresponsables.

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO DEL CENDI TLÁHUAC

En el Programa Anual de Trabajo que presenta el CENDI, se establecen las metas y actividades de corto plazo, identifican recursos posibles y responsabilidades para atender las acciones encomendadas para cumplir con los objetivos establecidos en su PETE, sin embargo los docentes coinciden que el puesto directivo es quien diseña las actividades, sin tomar en cuenta los puntos de vista de las docentes que son de vital importancia porque emergen en el aprendizaje y competencias que adquieren los niños en las aulas.

Las actividades que proponen en su PAT no se relacionan con las metas y objetivos, por ejemplo:

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

Meta: *Impartir educación de calidad, mediante el desarrollo de competencias en los niños y niñas del CENDI.*

Actividades:

1. *Formar equipos para dar lectura al documento enfocando cada uno de sus contenidos desde el inicio.*
2. *Darles a conocer a la comunidad escolar los lineamientos generales de la SEP.*
3. *Planear oportunamente de acuerdo con los contenidos de cada asignatura.*

Se encuentran mayores problemas de consistencia, carecen de secuencia lógica y confusión entre las metas y actividades, no reflejan una coherencia adecuada entre estos elementos que integran la planeación.

III.5.8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con base en los indicadores planteados por la comunidad educativa, se recomienda llevar un adecuado seguimiento del avance de acciones específicas que se establecieron, visitas a las aulas, como una tarea prioritaria con el fin de observar que las actividades en la planeación se cumplan y valoren su pertinencia, asimismo es importante priorizar el intercambio entre los docentes y directivo para compartir experiencias que fortalezcan la práctica docente.

Una herramienta de la metodología que propone el PETE es el pizarrón de autoevaluación, que permite la difusión y la toma de decisiones de la comunidad escolar, ayuda a que la evaluación sea sistemática, contando con evidencias que sustentan las acciones desempeñadas, además permite que los padres de familia comenten acerca de los resultados obtenidos durante el ciclo escolar.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL CENDI TLÁHUAC

De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a padres de familia, el 44% (11 encuestados) señala que algunas metas se cumplieron durante el ciclo escolar, también se observa que no se lleva a cabo el proceso de evaluación, porque las maestras expresan que no siempre la directora realiza visitas a las aulas para conocer las actividades que se realizarán o se están realizando en el salón, solo visita los salones para llevar un control de cuántos niños llegaron y dependiendo de ello se realiza la comida.

Sin el seguimiento y evaluación de la planeación estratégica, la planeación se vuelve ambigua, es decir, siempre será difícil de comprender o para la comunidad escolar puede tener distintas interpretaciones porque sólo se cumple con la finalidad de entregar a las autoridades los documentos oficiales que le solicita (PETE y PAT) sin obtener beneficio de su realización. Asimismo se observa en la planeación, que existe una deficiente implementación de la cultura para realizar la evaluación, poco conocimiento de la metodología para el seguimiento del PETE y escaso aprovechamiento de los resultados de las herramientas de evaluación, como el pizarrón de autoevaluación propuesto por la metodología.

El proceso de evaluación debe ser diseñado y visualizado por el colectivo, a corto plazo y en periodos sucesivos, lo cual no se lleva a cabo en el CENDI, por lo tanto no se recupera la información pertinente y con oportunidad que se requiere.

II.5.9. INFORME TÉCNICO PEDAGÓGICO Y FINANCIERO

Este informe se presenta al final del ciclo escolar, recupera los datos presentados en el pizarrón de autoevaluación, asimismo analiza lo planeado contra lo logrado e identifica situaciones que intervinieron en el logro de los resultados. En el informe técnico-pedagógico se plantean las modificaciones

necesarias para ajustar el PETE, si es necesario, y da pie a la elaboración del PAT para el siguiente ciclo escolar.

INFORME TÉCNICO PEDAGÓGICO Y FINANCIERO DEL CENDI TLÁHUAC

El 80% (20) de los padres de familia encuestados, expresan que siempre el personal del CENDI rinde cuentas a la comunidad educativa sobre el uso y manejo de los recursos de la institución, la directora presenta un informe general a los padres de familia antes de finalizar el ciclo escolar para rendir cuentas sobre el uso y manejo de los recursos de la institución. Cabe mencionar que los padres de familia al inicio del ciclo escolar aportan una cantidad de 200 pesos con la finalidad de mejorar las condiciones de infraestructura, tales como: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado, laboratorios equipados, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios para llevar a cabo procesos modernos de enseñanza-aprendizaje. El CENDI no está incorporado al PEC, sin embargo realizan el PETE para la mejora de la gestión escolar.

Una vez presentado el informe de la institución, se prepara el PAT del siguiente ciclo escolar, si llegara a haber recomendaciones en el PETE sólo se actualizará la información. Aquí se da por concluido el proceso de planeación estratégica que presenta la metodología del PETE, sin embargo los agentes educativos deben darle el seguimiento adecuado, sobre todo a la autoevaluación, qué es donde se detectan las problemáticas a atender y asimismo plantear acciones consistentes para mejorar la calidad educativa en el CENDI.

De esta forma, para llegar a cumplir los objetivos en la educación de los niños y niñas del CENDI se requiere de un esfuerzo que plasme la intencionalidad de lo que la escuela pretende ser y hacer, que garantice la adquisición de aprendizajes en los alumnos y promueva el trabajo colegiado y colaborativo para solucionar problemas a través de estrategias que fortalezcan la toma de decisiones, liderazgo compartido, participación social, cultura de la evaluación y

rendición de cuentas, entre otras. Es de vital importancia contar en el proceso de planeación, con la participación de la directora, educadoras, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo, que generen acciones de calidad educativa. (SEP, 2010: 11)

El motivo principal de los centros escolares es el aprendizaje, puesto que si hay calidad en el diseño de la planeación pedagógica, en donde los niños y las niñas adquieran las competencias que señala el Programa de Educación Preescolar (PEP), los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, desarrollándose como individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y de contribuir con este aprendizaje constante, para lograr una convivencia social más equitativa. (SEP, Programa Escuelas de Calidad, 2011: 4)

IV. CONTRIBUIR A MEJORAR EL DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR DEL CENDI TLÁHUAC

El proceso de planeación estratégica exige el incremento en la calidad de los servicios educativos que requiere de estrategias basadas en diagnósticos precisos y de acciones sistemáticas encaminadas a obtenerlas, requiere además del conocimiento sistemático de lo realizado, con la finalidad de valorar los servicios y perfilar una planeación de las actividades institucionales; este proceso permitirá que la toma de decisiones se efectúe de manera más adecuada, racional y eficiente.

Una institución de buena calidad promueve el buen funcionamiento de los actores educativos, mejorando los programas pedagógicos que ofrecen para que los estudiantes obtengan una sólida formación, conocimientos, habilidades y destrezas, que los niños y las niñas adquieran competencias requeridas para continuar sus estudios. Asimismo una educación de calidad requiere del mejoramiento de los servicios, apoyos académicos y programas de capacitación y actualización permanente a los docentes, que constituyen el factor más significativo para promover la calidad con equidad, y lo más importante para llegar hacer una institución de calidad se requiere de una evaluación precisa y continua. (SEP, 2009, pág. 25)

Este capítulo se fundamenta en una propuesta de diseño para mejorar el PETE que se realiza en el CENDI, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la enseñanza, aprendizajes, conocimientos y habilidades intelectuales fundamentales que los niños y niñas adquieren durante la educación preescolar, en donde desarrollan valores que alientan su formación integral y capacidades cognitivas en su formación integral como personas.

Con base a las problemáticas observadas durante la práctica docente, y de acuerdo al proceso de planeación estratégica que señala la metodología del

PETE, se realizarán las recomendaciones y sugerencias a la planeación del CENDI Tláhuac.

IV.1. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PETE/PAT

El objetivo del PETE es establecer en el CENDI un nuevo modelo de planeación, con base en los principios de libertad en la toma de decisiones para mejorar la transformación de las prácticas, el liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, la autoevaluación permanente, participación y colaboración de los padres de familia para fortalecer las prácticas pedagógicas de acuerdo a las necesidades de los alumnos, esto es a mediano plazo (cinco años), a fin de constituirse en un CENDI de calidad.

En el capítulo anterior se describió cada uno de los elementos que forman parte de la planeación estratégica, ahora bien, para realizar el diseño del PETE retomamos la metodología de la planeación estratégica, las *Orientaciones Metodológicas para la Elaboración del PETE*, el documento *PETE simplificado*, *Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar* y la experiencia profesional, esto con el propósito de aportar elementos para construir un plan institucional de corte estratégico, que conduzca a la escuela hacia la calidad y que obtenga propósitos claros, comunes y pertinentes.

IV.1.1. AUTOEVALUACIÓN/DIAGNÓSTICO DEL CENDI TLÁHUAC

Actualmente el CENDI Tláhuac atiende a niños y niñas de entre 7 meses a 5 años 11 meses, hijos de madres trabajadoras, en su mayoría de la Delegación Tláhuac, en los niveles de lactantes a preescolar desde el año 1965. Las condiciones materiales de la comunidad en que se encuentra la escuela es limpia, hay un mercado, una iglesia, y en el centro de la delegación encontramos un parque recreativo que se encuentra en buenas condiciones, gracias a que la

delegación se encarga de dar mantenimiento a estos espacios. Caracterizado por ser uno de los siete CENDIS con que cuenta la Delegación con mayor demanda escolar, atiende a una población de 121 niños.

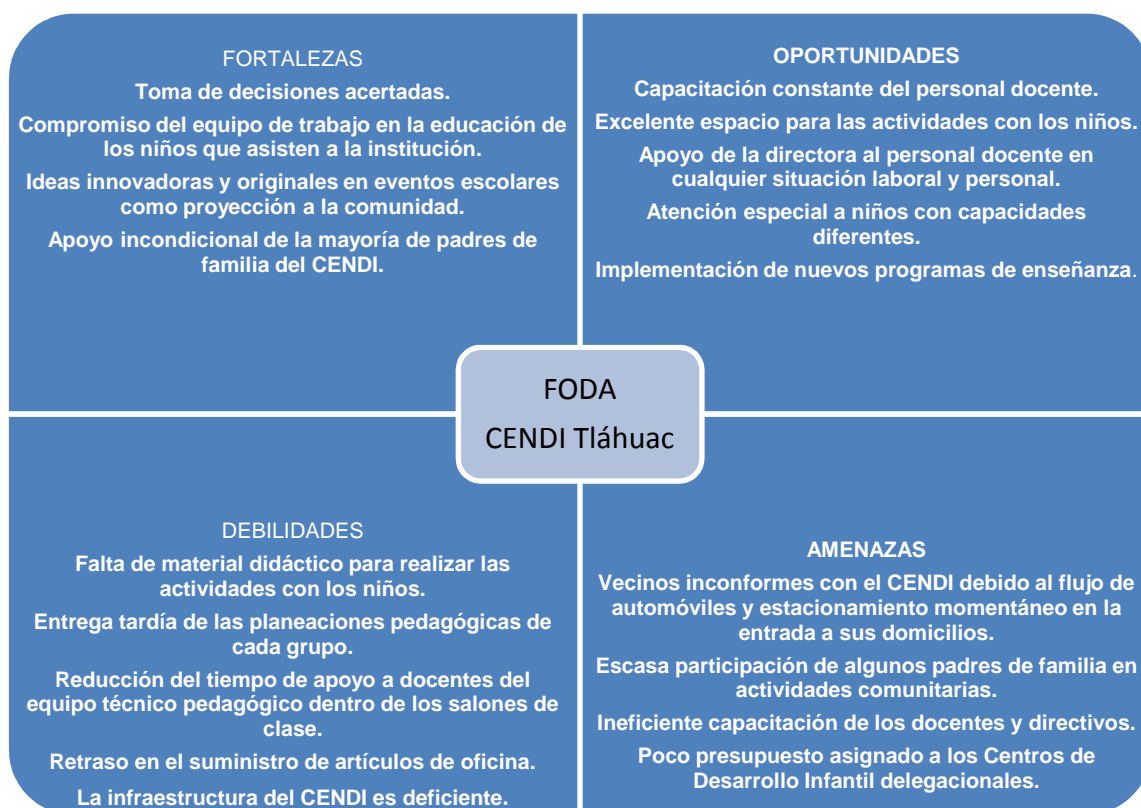
Una de las problemáticas que enfrenta el centro, es que la estructura es deficiente porque presenta condiciones materiales irregulares, los salones son muy pequeños, como consecuencia se pone en riesgo la estancia de los niños, ya que no reúne las características propias de una escuela. Asimismo el centro cuenta con los servicios necesarios para su funcionamiento; nueve salones: con mesas, sillas, muebles, material didáctico; una biblioteca; cocina; dirección; bodega; consultorio médico; baños para niños, niñas y personal docente; áreas verdes, y juegos.

A continuación se mencionan los aspectos que el CENDI debe mejorar, de acuerdo a los resultados que arrojaron los cuestionarios aplicados y al documento PETE revisado:

- *Ausencia de trabajo colegiado con metas y objetivos comunes; aislamiento en el ejercicio docente.*
- *Conflictos por condiciones laborales o por actitudes frente a las normas implícitas o explícitas.*
- *En las juntas de Consejo Técnico Escolar el tiempo es insuficiente, se prefiere tratar asuntos administrativos, lo que provoca que no se tomen acuerdos y se dificulte la colaboración de los docentes.*
- *Los directores y supervisores atienden principalmente asuntos de orden administrativo, su relación con los docentes y las aulas se limita a informar y dar indicaciones.*
- *Deficiencia en los conocimientos y el perfil directivo.*

- *El personal docente, administrativo, y técnico-pedagógico no se involucra en la realización y seguimiento del Plan Estratégico.*
- *Falta de innovación en estrategias de trabajo para realizar actividades de interés para los niños.*
- *La ejecución de los planes de trabajo son ineficientes, sólo se realizan para cumplir con los requisitos sin tomar en cuenta los procesos para mejorar la organización en el plantel.*
- *En la institución no hay un seguimiento en la evaluación de las acciones planteadas y tampoco existe autoevaluación.*

Se recomienda que el CENDI elabore como instrumento inicial de evaluación la matriz FODA por ser un instrumento de ajuste importante que permite desarrollar los cuatro tipos de estrategias; Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. A continuación se presenta una propuesta de la matriz FODA del CENDI Tláhuac:



En el siguiente cuadro se muestran las situaciones detectadas en cada dimensión de la gestión escolar y los aspectos que el CENDI debe trabajar para mejorar las condiciones de aprendizaje y organización en el centro escolar.

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR
Pedagógica curricular	<p>Deficiente capacitación y actualización docente, dicha capacitación tiene un impacto determinado en gran parte de la institución escolar.</p> <p>Deficiencia en los conocimientos y el perfil directivo.</p> <p>Existe un ambiente de envidias entre las maestras, por lo tanto, no reciben retroalimentación sobre sus prácticas.</p>	<p>Establecer convenios con la SEP y la delegación para impartir cursos de capacitación a docentes que lo requieran.</p> <p>Apoyar a los docentes para actualizarse en el siguiente grado académico.</p> <p>Propiciar la formación entre pares para disminuir los celos profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza.</p>
	<p>Ausencia de trabajo colegiado con metas y objetivos comunes, aislamiento en el ejercicio docente.</p> <p>En las planeaciones pedagógicas no se expresan los objetivos de aprendizaje, no existen estrategias innovadoras que sean de interés para los niños.</p> <p>Conflictos por condiciones laborales o por actitudes frente a las normas implícitas o explícitas.</p> <p>No siempre se realizan todas las actividades planeadas porque no existe organización, o el tiempo lo dedican a otras actividades extras, como elaboración de regalos.</p> <p>Los docentes no tiene la iniciativa</p>	<p>Tener conocimiento y dominio de los enfoques curriculares planes, programas y contenidos, con el propósito de prever el tema que se va a trabajar, a partir del interés del niño.</p> <p>Buscar alternativas en las diferentes áreas del CENDI para planear las actividades que permitan al niño interactuar con su medio ambiente por medio de la información vivencial que el niño expone, así como responder a las indagaciones y cuestionamientos que hace.</p> <p>Compartir innovaciones con los profesores, como estrategias que han sido de mayor resultado en el aprendizaje, diferentes modalidades para planear, empleo de recursos</p>

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR
	<p>de investigar sobre el tema que van a trabajar con los niños.</p>	<p>didácticos ó formas para llevar a cabo la evaluación de la planeación.</p> <p>Realizar las actividades en tiempo y forma.</p> <p>Investigar sobre el tema que se va a trabajar con los niños, se debe manejar un vocabulario correcto y entendible, así como conceptos claros y precisos que le permitan al niño aprender y ampliar sus conocimientos.</p>
	<p>En las juntas de Consejo Técnico Escolar el tiempo es insuficiente, se prefiere tratar asuntos administrativos, lo que provoca que no se tomen acuerdos y se dificulte la colaboración de los docentes.</p>	<p>En las juntas de Consejo Técnico y con las reuniones con padres de familia es prioritario tratar asuntos sobre los aprendizajes de los niños</p> <p>Tomar alternativas de solución para atender eficientemente a los niños con problemas de aprendizaje.</p>
	<p>La planeación pedagógica se realiza de acuerdo a las necesidades de los docentes, sin respetar la opinión de los niños.</p>	<p>Planear las actividades respetando la opinión de los niños, proponer temas de interés. Implementar diferentes técnicas para desarrollar, facilitar o consolidar los aprendizajes de los niños.</p>
<p>Organizativa</p>	<p>El personal docente concibe el liderazgo de la directora como autoritario, no es un líder muy marcado, pues dentro del CENDI hay personas que fungen como líderes.</p> <p>La directora no toma en cuenta la participación de profesores y padres de familia en decisiones relevantes para el mejoramiento de la</p>	<p>La directora como líder, debe organizar a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza.</p> <p>Orientar a los profesores a participar en la toma de decisiones, tomando la iniciativa propia de la directora.</p>

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR
	<p>infraestructura del CENDI.</p>	
	<p>Existe el diálogo para la resolución de conflictos, sin embargo los acuerdos a los que se llegan tienen que ser un poco más firmes para que no haya comentarios posteriores o inconformidades.</p> <p>No existe buen clima escolar por la falta de comunicación entre todo el personal por lo que a veces hay confusiones y no se respetan los acuerdos.</p>	<p>Establecer reuniones periódicas, en donde se resuelvan las problemáticas que se generan en el día a día. Establecer un cronograma de actividades a desarrollarse.</p> <p>En las juntas de Consejo Técnico, facilitar un espacio para asuntos generales dentro de la orden del día.</p>
	<p>Los docentes se niegan a quedarse tiempo extra para tratar asuntos sobre el aprendizaje de los niños.</p>	<p>Incentivar a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.</p>
	<p>La ejecución de los planes de trabajo es ineficiente, sólo se realizan para cumplir con los requisitos administrativos sin tomar en cuenta los procesos para mejorar la organización en el plantel.</p> <p>Algunos docentes reconocen la falta de tiempo para organizar todas las actividades de su planeación, sin dejarse presionar por cumplir en respuesta a imposiciones ajenas a los propósitos pedagógicos primordiales.</p> <p>Los directores y supervisores atienden principalmente asuntos de orden administrativo, su relación con los docentes y las aulas se limita a informar y dar indicaciones.</p>	<p>Realizar juntas de trabajo para promover la participación de la comunidad escolar para la elaboración de la planeación.</p> <p>Elaborar horarios detallados que permitan la coordinación y organización de actividades planeadas.</p> <p>Reuniones semanales con los supervisores de zona para dar seguimiento y planear las actividades inmediatas para el cumplimiento de las metas.</p>
	<p>En la institución no hay seguimiento en la evaluación de las acciones planteadas y tampoco existe</p>	<p>Utilizar alternativas en la práctica docente para promover la</p>

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR
	<p>autoevaluación.</p> <p>Los padres de familia desconocen los avances académicos de los niños.</p>	<p>autoevaluación.</p> <p>Establecer una serie de reuniones periódicas por medio de las coordinaciones para evaluar los resultados y dar seguimiento a las diferentes actividades que se realizan en la escuela, recibir los reportes de desempeño académico e informar a profesores y padres de familia sobre los indicadores de la escuela; tales como asistencia, deserciones de alumnos, niveles de aprendizaje de los niños.</p> <p>Entregar en reuniones con los padres de familia, la evaluación de los niños y docentes.</p>
Administrativa	<p>No se aprovechan todos los recursos del CENDI en apoyo y seguimiento a las actividades planeadas. Incluso las actividades extraescolares como; música, educación física, teatro y danza se trabajan de manera aislada.</p> <p>Los docentes no se comprometen a presentar semanalmente la planeación pedagógica.</p> <p>Los recursos que suministra la delegación son escasos para mejorar la infraestructura del plantel.</p> <p>La escuela no cuenta con información estadística.</p>	<p>Implementar acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y financieros, así como material didáctico con el que cuenta el CENDI.</p> <p>Establecer un calendario, en donde los docentes se comprometan a presentar la planeación pedagógica.</p> <p>Establecer estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles.</p> <p>Organizar un calendario con información relevante sobre las estadísticas del CENDI.</p>

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR
	La directora no toma la iniciativa para establecer un programa con los padres de familia, esto es en las asambleas generales.	Organizar un programa de trabajo con la participación del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS).
	No se realizan los informes financieros, y tampoco se remiten a las autoridades.	Asesorar constantemente al CEPS para el control de ingresos generados por las aportaciones de padres de familia.
Participación social comunitaria	Falta de interés de los padres de familia en los aprendizajes de los niños. Con frecuencia se les ignora por cumplir con el trabajo o compromisos sociales, se les imponen castigos, regaños, antes de comprender qué está sucediendo en la vivencia de cada niño.	Mejorar las juntas con padres de familia para que lleguen a comprender el proceso de enseñanza aprendizaje que se realiza en el CENDI.
	Muchos padres de familia tardan en participar activamente en el proceso de enseñanza de sus hijos.	Promover la participación de padres de familia en actividades creativas donde se involucren con la enseñanza de los niños.
	<p>Falta de apoyo por parte de las autoridades de la delegación para ampliar el presupuesto a los Centros de Desarrollo Infantil.</p> <p>El CENDI no incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tiene vínculo con el aprendizaje de sus hijos.</p>	<p>Solicitar una cita con el delegado en donde los padres de familia, directores y docentes expresen sus inquietudes respecto a la mejora de la escuela y el aprendizaje de los niños.</p> <p>Organizar comités para promover y crear círculos de lectura, protección civil, seguridad en las escuelas, el apoyo a la activación física, el consumo de alimentos saludables, y el cuidado al medio ambiente.</p> <p>Planear las actividades de manera colectiva, incorporando las opiniones de los padres de familia.</p>

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR
		Así como talleres “Escuela para padres” para facultar su participación y saber cómo ayudar a sus hijos en los estudios.

IV.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES QUE PRACTICA EL CENDI

Misión (nuestra razón de ser)	Visión (nuestra escuela será)
<p>Somos una institución que proporciona el servicio educativo a niñas y niños de siete meses a cinco años 11 meses, hijos de madres trabajadoras, con habilidades y actitudes que contribuyen a favorecer el desarrollo de sus competencias para formar individuos capaces de solucionar situaciones de la vida cotidiana.</p>	<p>Ser una comunidad educativa de excelencia reconocida por sus valores cívicos y humanos que con perspectiva de género contribuya a la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.</p>

La formación de valores es un ejercicio permanente de concreción en la cotidianidad de la sociedad, educar en valores tiene que ver con el tipo de aprendizaje humano que permite apreciar valores, es decir, incorporar prácticas y actitudes que den paso al cumplimiento de derechos y responsabilidades de las personas.



IV.1.3. COMPROMISOS DE MEJORA DEL CENDI TLÁHUAC

Con base en los resultados obtenidos en los cuestionarios, se recomienda que el CENDI lleve a cabo los siguientes compromisos:

Compromisos del directivo

- Mantener una buena relación y comunicación con mis compañeras y los padres de familia.
- Atender cualquier problemática que presenten los padres de familia con sus hijos.
- Generar el trabajo colaborativo y en equipo para el logro de las metas.
- Generar un liderazgo democrático compartido con todas las áreas de la institución escolar.

- Establecer los canales de comunicación con las instituciones correspondientes para mejorar las necesidades que requiere el CENDI y mejorar la calidad del servicio que brinda a la comunidad.

Compromisos del Colectivo docente

- Aplicar nuevas estrategias de aprendizaje en el grupo y practicar mejor el Modelo Educativo.
- Mantener un ambiente cálido, respetuoso, responsable, armónico y comprometido en las aulas.
- Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes.
- Elaborar situaciones didácticas que surjan del interés de los niños.
- Mayor participación en eventos extraescolares.
- Mantener una mejora en la ortografía y redacción.
- Incrementar la calidad de los proyectos.
- Cumplir con las características de la planeación de acuerdo con el Programa de Educación Preescolar (PEP).
- Iniciativa de investigar sobre los programas de apoyo para la planeación pedagógica.
- Asistir a las capacitaciones y cursos que ofrece la SEP.
- Hacer más atractivo el conocimiento a los niños.
- Puntualidad y asistencia.
- Generar mayor capacidad de análisis y creatividad.
- Mejorar los hábitos de limpieza y convivencia.

Compromisos de padres de familia

- Involucrarse más en las actividades educativas de sus hijos.
- Cumplir con las normas de convivencia del plantel.
- Asistir a las reuniones que programa el CENDI.
- Participar en los aprendizajes y enseñanzas de sus hijos.

IV.1.4. CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En esta fase se registran los objetivos, metas e indicadores a mediano plazo, elementos fundamentales de la planeación estratégica, y que se retoman de la autoevaluación y el diagnóstico, principalmente de las situaciones detectadas en cada dimensión.

Dimensión	Objetivo	Facilitadores internos	Apoyos externos	Obstáculos internos	Riesgos externos
Pedagógica Curricular	Demostrar un dominio pleno de los programas de estudio vigentes, para la mejora del desempeño	Todas las maestras del CENDI trabajan con el Programa de Educación Preescolar y el Programa de Educación Inicial.	Se cuenta con asesoría constante del área técnico pedagógico, así como de la directora y la supervisión escolar.	Se reconoce que la planeación es un instrumento indispensable para la realización de actividades, y se interesan más por los enfoques pedagógicos.	No contar con los programas de la SEP.
Organizativa	Lograr el funcionamiento del Consejo Técnico, como un medio para la actualización de los docentes de la escuela y dar seguimiento a los compromisos establecidos por el grupo colegiado, con el propósito de elevar la calidad de la educación en beneficio de nuestros niños.	Libro de Actas de Consejo Técnico. Planeación pedagógica. Avances programáticos.	Orden del día realizada Talleres sobre la metodología de la planeación estratégica.	Falta de responsabilidad de algunos integrantes del Consejo Técnico. No establecer los procedimientos para evaluar el desempeño del personal.	Fortalecer el trabajo colegiado. Desconocimiento del uso adecuado de la tecnología.
Administrativa	Cumplir en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la	Establecer el proceso de análisis sobre las formas de administración de la	Consolidar los canales de comunicación y la asignación de responsabilidades del personal.	Falta de responsabilidad del puesto directivo en la elaboración y entrega de los	Organización de los tiempos.

Dimensión	Objetivo	Facilitadores internos	Apoyos externos	Obstáculos internos	Riesgos externos
	información del CENDI.	información de la escuela y de los niños.		documentos administrativos.	
Participación Social	Mantener comunicación constante con los padres de familia, involucrándolos en los aprendizajes de los niños, así como en las actividades cívicas sociales dentro del CENDI.	Difundir las actividades de vinculación escuela-comunidad, mediante el boletín escolar.	Incentivar la participación de los padres de familia en actividades educativas, socioculturales y de gestión.	No establecer mecanismos sobre la forma de integrar el CENDI con la comunidad y de su participación con la cultura comunitaria.	Falta de interés de los padres de familia. Tener la idea de algunos padres de familia, que el CENDI sigue siendo una guardería.

A continuación se presentan las estrategias del CENDI, que deben asegurar el logro de los objetivos planeados, y permitan buscar alternativas de solución percibiendo cuáles son las mejores formas para lograr los objetivos, donde se aprovecha los aspectos positivos con los que contamos, las circunstancias y condiciones que nos ofrece la realidad.

Dimensión	Objetivo (qué)	Estrategias (cómo)	Verificar (¿responde el cómo en función del qué?)
Pedagógica Curricular	Demostrar un dominio pleno de los programas de estudio vigentes, para la mejora del desempeño docente.	<p>Orientar a los docentes en el trabajo pedagógico.</p> <p>Fomentar la relevancia del aprendizaje en los niños.</p> <p>Trabajar en equipo para favorecer el aprendizaje.</p> <p>Formar y actualizar al personal docente en los nuevos planes y programas.</p> <p>Evaluar continuamente la práctica escolar.</p>	<p>Corresponde y es pertinente</p> <p>Acorde y fundamental</p> <p>Coherente y posible</p> <p>Fundamental</p> <p>Pertinente</p>
Organizativa	Lograr el funcionamiento del Consejo Técnico, como un medio para la actualización de los docentes de la escuela y dar seguimiento a los compromisos establecidos por el grupo colegiado, con el propósito de elevar la calidad de la educación en beneficio de nuestros niños.	<p>Fomentar la innovación en las formas de participación social.</p> <p>Participación del personal en materia organizativa.</p> <p>Respetar los acuerdos de la comunidad escolar.</p> <p>Administrar el tiempo.</p>	<p>Fundamental</p> <p>Coherente</p> <p>Consistente</p>
Administrativa	Cumplir en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del CENDI.	<p>Realizar una base de datos con la información estadística de manera organizada y actualizada.</p> <p>Elaborar un registro de los avances logrados en su plan de mejora.</p> <p>Organizar un calendario de reuniones internas, externas y de profesionalización para no afectar el tiempo destinado a la</p>	<p>Fundamental</p> <p>Fundamental</p> <p>Consistente</p>

Dimensión	Objetivo (qué)	Estrategias (cómo)	Verificar (¿responde el cómo en función del qué?)
		enseñanza. Optimizar el trabajo de los docentes mediante el uso continuo de la tecnología.	Cohrente
Participación Social Comunitaria	Mantener comunicación constante con los padres de familia, involucrándolos en los aprendizajes de los niños, así como en las actividades cívicas sociales dentro del CENDI.	Motivar a los padres de familia para que asistan a las reuniones que organiza la dirección. Colocar a la vista de la comunidad escolar, los campos formativos y competencias a trabajar por semana, quincena o mes. Orientar con la ayuda del equipo técnico pedagógico, a los padres de familia que desconocen los programas. Incluir a los padres de familia en actividades pedagógicas.	Consistente Fundamental Fundamental Consistente Medianamente posible

IV.1.5. CONSTRUCCIÓN DE METAS E INDICADORES

Orientaciones para la construcción de metas. (SEP, 20006: 54-55)

- 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 definido 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 valores del resultado esperado) y tiempo para su logro, es decir el plazo en que se pretende cumplirlas.
- La cantidad a lograr en las metas se puede desglosar en porcentaje o en números enteros, hasta alcanzar su totalidad. (Los porcentajes los determinan los actores involucrados, de acuerdo al tiempo y resultados esperados que quieran lograr).
- Ordenarlas en función de su prioridad en términos de importancia o urgencia.
- Finalmente, se retoman las metas prioritarias para el ciclo escolar correspondiente.

A continuación se diseñan las metas del CENDI, haciendo énfasis en la metodología propuesta por el PETE.

Dimensión: Pedagógica Curricular

Objetivo

Demostrar un dominio pleno de los programas de estudio vigentes, para la mejora del desempeño docente.

META (S)

INDICADOR (ES)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr en un 80% que los docentes dominen los planes y programas que se trabajan en el CENDI. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de docentes que dominan los planes y programas del CENDI X 100/Total de docentes del CENDI Tláhuac.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar en un 90% a los profesores para el diseño de la planeación pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de profesores que son actualizados en tiempo y forma en el diseño de la planeación X 100/Total de profesores del CENDI Tláhuac.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender en un 90% a los niños que presentan problemas de aprendizaje, que sean atendidos oportunamente con base en su diagnóstico individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de niños que presentan problemas de aprendizaje y son atendidos oportunamente con base en su diagnóstico individual X 100/Total de niños del CENDI Tláhuac.

Dimensión: Organizativa

Objetivo

Lograr el funcionamiento del Consejo Técnico, como un medio para la actualización de los docentes de la escuela y dar seguimiento a los compromisos establecidos por el grupo colegiado, con el propósito de elevar la calidad de la educación en beneficio de nuestros niños.

META (S)

- Cumplir en un 90% sesiones de actualización docente en equipo colaborativo.
- Implementar en un 70% talleres de actualización de directivos y docentes.
- Lograr en un 80% la participación de profesores en talleres de comunicación y trabajo en equipo.

INDICADOR (ES)

- Número de sesiones de actualización docente en equipo colaborativo X 100/ Total de sesiones durante el ciclo escolar.
- Número de talleres de actualización de directivos y docentes X 100/ Total de talleres diseñados durante el ciclo escolar.
- Número de profesores que participan en talleres de comunicación y trabajo en equipo X 100/ Total de profesores del CENDI Tláhuac.

Dimensión: Administrativa

Objetivo

Cumplir en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del CENDI.

META (S)

- Cumplir al 100% con la entrega de boletas, incidencias, reportes, estadísticas e informes.
- Realizar en un 85% informes sobre los recursos humanos, materiales y financieros.

INDICADOR (ES)

- Número de entregas de información en tiempo y forma de boletas, incidencias, reportes, estadísticas e informes X 100/ Total de información entregada durante el ciclo escolar.
- Número de informes sobre los recursos humanos, materiales y financieros X 100/ Total de informes realizados durante el ciclo escolar.

Dimensión: Participación Social Comunitaria

Objetivo

Mantener comunicación constante con los padres de familia, involucrándolos en los aprendizajes de los niños, así como en las actividades cívicas sociales dentro del CENDI.

META (S)	INDICADOR (ES)
➤ Integrar en un 100% el Consejo Escolar de Participación Social.	➤ Número de reuniones para la integración del Consejo Escolar de Participación Social X 100/ Total de reuniones durante el ciclo escolar.
➤ Implementar en un 80% estrategias de consolidación con los padres de familia.	➤ Número de estrategias de consolidación en apoyo a padres de familia X 100/ Total de estrategias diseñadas durante el ciclo escolar.
➤ Lograr que el 80% de los padres de familia se involucren en la enseñanza y aprendizajes de sus hijos.	➤ Número de padres involucrados en la enseñanza y aprendizaje de sus hijos X 100/ Total de padres de familia.

IV.1.6. PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO A CORTO PLAZO

En el siguiente cuadro se presenta la propuesta de diseño del Plan Anual de Trabajo para el CENDI Tláhuac.

Dimensión: Pedagógica Curricular

Objetivo: Demostrar un dominio pleno de los programas de estudio vigentes, para la mejora del desempeño docente.

META (S)	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
	Asegurarse que todos los docentes cuenten con los documentos PEP y PETE.	Directora	Copias de los planes y programas.	Durante el ciclo escolar.

META (S)	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Lograr en un 80% que los docentes dominen los planes y programas que se trabajan en el CENDI.	Formar equipos para exponer temas de interés de los docentes.	Docentes Directora Apoyo técnico pedagógico.	Libros de la SEP Disponibilidad del personal.	Durante el ciclo escolar.
	Buscar en los Centros de Actualización Docente, cursos o talleres para los docentes y directivos.	Directora	Visitar los Centros de Actualización Docente más cercanos.	Durante el ciclo escolar.
	Intercambiar experiencias sobre el desempeño de los niños, apoyando en la definición de estrategias para mejorar la planeación pedagógica.	Directivo, docentes y apoyo técnico pedagógico.	Planeaciones estratégicas de los docentes.	Durante el ciclo escolar.
Atender en un 90% a los niños que presentan problemas de aprendizaje, que sean atendidos oportunamente con base en su diagnóstico individual.	Definir los criterios para el diagnóstico y elaboración del perfil de grupo.	Directora	Fichas diagnósticas, concentrados y expedientes de los alumnos.	Agosto-Septiembre.
	Análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico para definir la atención diferenciada del grupo.	Cada Docente en su grupo.	Concentrado del diagnóstico	Agosto-Septiembre
	Realizar y entregar a la Dirección, una autoevaluación respecto a las actividades desarrolladas en la planeación pedagógica.	Docentes.	Registro de observaciones durante las actividades.	Los días viernes de cada semana.

META (S)	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
	Compartir entre los compañeros docentes, modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de niños.	Docentes	Planeación didáctica.	En juntas de Consejo Técnico.

Dimensión: Organizativa

Objetivo: Lograr el funcionamiento del Consejo Técnico, como un medio para la actualización de los docentes de la escuela y dar seguimiento a los compromisos establecidos por el grupo colegiado, con el propósito de elevar la calidad de la educación en beneficio de nuestros niños.

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Implementar en un 70% talleres de actualización de directivos y docentes.	Elaboración y desarrollo de un Programa Interno de Capacitación para la integración de equipos de trabajo.	Directora y supervisora de zona	Materiales diversos.	Una hora en cada reunión del Consejo Técnico.
	Análisis y organización de las tareas técnico administrativas de cada bimestre.	Secretario del Consejo Técnico	Docentes y materiales seleccionados.	Durante el ciclo escolar.
Lograr en un 80% la participación de profesores en talleres de comunicación y trabajo en equipo.	Dinámicas de integración.	Directora	Aula, material didáctico	Durante las reuniones de Consejo Técnico.
	Informar de igual manera, tanto a los docentes como a los padres de familia, los acontecimientos del centro escolar.	Directora	Canales de comunicación.	Durante el ciclo escolar.

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
	Intercambiar ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y entre el resto de los integrantes del equipo escolar.	Directora y docentes	Materiales didácticos.	Juntas de Consejo Técnico.
	Programa de valores. Actividades basadas en el trabajo y convivencia escolar. Programa contra la violencia Eduquemos por la paz.	Todo el personal docente y dirección	Circulares, trípticos, libros y programas.	Todo el ciclo escolar.

Dimensión: Administrativa

Objetivo: Cumplir en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del CENDI.

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Cumplir al 100% con la entrega de boletas, incidencias, reportes, estadísticas e informes.	Capacitación en cursos de Excel y Access, para el diseño de bases de datos que permitan tener organizada la información.	Directora, secretarías.	Presupuesto que solviente el curso.	Agosto
Realizar en un 85% informes sobre los recursos humanos, materiales y	Realizar en tiempo y forma los informes financieros.	Directora y secretarías.	Equipo de cómputo.	Octubre

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
financieros.	Elaboración de un inventario de los recursos materiales existentes.	Directora y secretarías.	Formato de inventario y equipo de cómputo.	Octubre
	Elaboración de formato para el control de préstamo de materiales.	Directora	Computadora e impresora.	Octubre

Dimensión: Participación social comunitaria

Objetivo: Mantener comunicación constante con los padres de familia, involucrándolos en los aprendizajes de los niños, así como en las actividades cívicas sociales dentro del CENDI.

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Integrar en un 100% el Consejo Escolar de Participación Social.	Reunión para la asamblea general.	Dirección	Sonido, sillas, libros para la conformación.	Última semana de septiembre.
	Informar a los padres de familia sobre la integración de los distintos comités.	Directora	Trípticos e informes.	Septiembre
Implementar en un 80% estrategias de consolidación con los padres de familia.	Invitación a conferencias	Comunidad educativa.	Reglamento, Programa de Educación Preescolar (PEP 2004).	Durante todo el ciclo escolar.
	Orientación a los padres de familia para apoyar los aprendizajes de sus hijos.	Apoyo técnico pedagógico.	Carpetas, papel, cuadernos y trípticos.	Durante todo el ciclo escolar
	Círculos de lecturas.	Docentes	Libros del Rincón de la SEP.	Tres veces por semana.

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
	Elaboración el periódico mural para invitar y promover libros y autores.	Docentes	Papel crepe, revistas informativas, imágenes, entre otras.	Cada mes.
Lograr que el 80% de los padres de familia se involucren en la enseñanza y aprendizajes de sus hijos.	Entrevistas con los padres de familia para informar y sugerir estrategias que puedan ayudar a los niños con dificultades en sus aprendizajes y conducta.	Docentes	Entrevistas para aplicar.	Septiembre

IV.1.7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PETE/PAT

La evaluación del CENDI se realizará observando el rendimiento, identificando el grado de avance de las metas, el cumplimiento y pertinencia de las actividades. Este proceso valorativo se realizará contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar los ajustes necesarios.

Para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del PAT/PETE, se sugiere lo siguiente:

- Aplicar los instrumentos (encuestas, cuestionarios, entrevistas) a docentes, directivos y padres de familia.
- Analizar los resultados de los instrumentos aplicados.
- Elaborar conclusiones que impacten en el ajuste del PAT.
- Rendir cuentas a la comunidad escolar.

En los siguientes cuadros se presenta una propuesta de evaluación que le permita al CENDI evaluar el alcance de las metas registradas en su PAT. La información generada del seguimiento y evaluación se reflejará en el informe Técnico Pedagógico.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR								
OBJETIVO	METAS	INDICADORES	MITAD DEL CICLO ESCOLAR			CIERRE DEL CICLO ESCOLAR		
			Nivel de logro			Nivel de logro		
			Deficiente	Regular	Óptimo	Deficiente	Regular	Óptimo
Demostrar un dominio pleno de los programas de estudio vigentes, para la mejora del desempeño docente.	Lograr en un 80% que los docentes dominen los planes y programas que se trabajan en el CENDI.	La actualización y capacitación permanente son prioridades en el trabajo de la escuela.						
		Se promovió la vinculación entre los objetivos y las estrategias.						
		Los docentes participan activamente en los procesos de planeación, desarrollo y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar.						
		El personal conoce, se apropia y trabaja para consolidar la misión de la escuela.						
		La planeación es el eje orientador de la escuela para optimizar y alcanzar los resultados deseados.						
		los docentes asumen que su grupo presenta una diversidad y observan con atención el desarrollo individual de sus alumnos.						
		Atender en un 90% a los niños que presentan problemas de aprendizaje, que sean atendidos oportunamente con base en su diagnóstico individual.	La práctica docente adopta una gran variedad de estrategias y estilos de enseñanza para conducir a sus alumnos hacia la construcción de aprendizajes.					
	Los docentes terminan en tiempo y forma el diagnóstico grupal e individual de su grupo y alumnos.							
	El ambiente de las aulas logra elevar la autoestima de los educandos y favorece su relación con los compañeros en forma solidaria.							
	Los docentes estimulan a sus alumnos para preguntar, indagar, estimar y los conducen a la investigación para resolver dudas y verificar hipótesis.							
	En las prácticas docentes se aprecia un enfoque dirigido hacia el desarrollo de la percepción, sensibilidad, imaginación y creatividad de los educandos.							
	Los docentes crean situaciones motivadoras y desafiantes en ambientes de calidez y aceptación para fortalecer la participación de TODOS los alumnos.							

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	MITAD DEL CICLO ESCOLAR			CIERRE DEL CICLO ESCOLAR		
			Nivel de logro			Nivel de logro		
			Deficiente	Regular	Óptimo	Deficiente	Regular	Óptimo
Lograr el funcionamiento del Consejo Técnico, como un medio para la actualización de los docentes de la escuela y dar seguimiento a los compromisos establecidos por el grupo colegiado, con el propósito de elevar la calidad de la educación en beneficio de nuestros niños.	Implementar en un 70% talleres de actualización de directivos y docentes.	Los docentes participan en las reuniones técnicas compartiendo y analizando sus prácticas pedagógicas.						
		Los docentes participan activa y comprometidamente en la toma de decisiones.						
		Los docentes se comprometen a asistir a cursos y talleres que ofrece la SEP.						
		Se realizaron asesorías para los miembros de la comunidad en relación a las necesidades presentadas durante el seguimiento y evaluación.						
		La promoción de valores y formación de actitudes positivas es una tarea cotidiana en la escuela.						
		Todos los docentes acuerdan criterios sobre procesos de enseñanza, de aprendizaje y gestión, a partir de los cuales se emiten juicios sobre los logros alcanzados.						
		Los profesores y directivo, asisten a talleres de comunicación y trabajo en equipo.						
	Lograr en un 80% la participación de profesores en talleres de comunicación y trabajo en equipo.	La comunicación, tolerancia y participación de los miembros de la comunidad son factores claves en el éxito del trabajo.						
		El clima laboral es de confianza y permite el debate crítico y el respeto a las diferencias.						
		Los docentes propician una comunicación efectiva entre los miembros de la comunidad para evitar conflictos.						

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA								
OBJETIVO	METAS	INDICADORES	MITAD DEL CICLO ESCOLAR Nivel de logro			CIERRE DEL CICLO ESCOLAR Nivel de logro		
			Deficiente	Regular	Óptimo	Deficiente	Regular	Óptimo
Cumplir en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del CENDI.	Cumplir al 100% con la entrega de boletas, incidencias, reportes, estadísticas e informes.	La directora entrega en tiempo y forma la información solicitada por la SEP y la Unidad Responsable de CENDI.						
		La información solicitada está organizada y/o actualizada.						
		Las boletas de los niños se dan a firmar en tiempo y forma a padres de familia.						
	Realizar en un 85% informes sobre los recursos humanos, materiales y financieros.	La directora elabora los informes solicitados por las autoridades.						
		La directora diseña una base de datos con información de los niños y niñas del CENDI.						
		La directora y secretarías se capacitan en cursos de excel y access,						

DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA								
OBJETIVO	METAS	INDICADORES	MITAD DEL CICLO ESCOLAR Nivel de logro			CIERRE DEL CICLO ESCOLAR Nivel de logro		
			Deficiente	Regular	Óptimo	Deficiente	Regular	Óptimo
Mantener comunicación constante con los padres de familia, involucrándolos en los aprendizajes de los niños, así como en las actividades cívicas sociales dentro del CENDI.	Integrar en un 100% el Consejo Escolar de Participación Social.	La directora invita a todos los Padres de familia a la reunión para integrar el Consejo Escolar de Participación Social.						
		El CEPS se reúne periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos.						
		Los Padres de familia conocen el plan de mejora del CENDI con el propósito de elaborar su programa de trabajo y evitar duplicidad o empalme de actividades.						
		Se organizan comités para promover la mejora de la biblioteca, la creación de círculos de lectura, la protección civil, entre otras actividades.						
	Lograr que el 80% de los padres de familia se involucren en la enseñanza y aprendizajes de sus hijos.	La escuela cuenta con canales definidos de comunicación para que los miembros de la comunidad manifiesten sus opiniones, sugerencias y reclamos.						
		La elaboración del PETE compromete a la comunidad para unirse al CENDI en beneficio de los niños.						
		Existe un alto grado de involucramiento de padres de familia en las discusiones colectivas.						
	La planeación de las actividades se realiza de manera colectiva, incorporando las opiniones de los padres de familia.							

CONCLUSIONES

El Sistema Educativo Nacional ha recibido continuas demandas por parte de la población, que evolucionan conforme se alcanzan los objetivos, yendo desde la cobertura hasta la calidad educativa, para ello se ha tenido el acierto de establecer políticas educativas que satisfagan las necesidades sociales.

Entre las políticas educativas de relevancia podemos mencionar el Plan de Once Años (1960), la descentralización de la educación de nivel federal al estatal se intensificó con el Acuerdo Nacional para Modernización de la Educación Básica y Normal (1992) y más recientemente, el Programa de Escuelas de Calidad (2002).

Entre los procesos de más relevancia en el PEC encontramos el Programa Anual de Trabajo (PAT) y Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), este último se desarrolla con la finalidad de contar con información verídica, de primera mano y afín para la toma de decisiones en cada escuela de educación básica, en este caso el “Centro de Desarrollo Infantil Tláhuac”.

Sin embargo, en la investigación encontramos que a pesar del conocimiento que tienen los actores involucrados sobre el tema, no se desarrolla completamente, hacen falta elementos importantes para la correcta toma de decisiones; como la capacitación y acompañamiento técnico, académico e institucional que mejore la consistencia de la planeación escolar; desarrollar un compromiso de liderazgo con la comunidad escolar; organizar los lineamientos generales requeridos para las cuatro dimensiones que comprende la gestión escolar; participación de la comunidad escolar en el diseño de la planeación estratégica, entre otros.

El óptimo desarrollo del PETE y la organización, donde el plan estratégico es la colección de opciones para situaciones, temas y sentimientos problemáticos que buscan solución a las decisiones o la búsqueda de tópicos que lleguen a ser respuestas a las situaciones que no correspondan a la rutina, permitirá generar

reflexión para valorar la importancia de las metas y objetivos vinculados al contexto escolar y situarlas en ambientes favorables de rendición de cuentas.

Desafortunadamente, los actores deben tener en cuenta que las decisiones que se toman en un día podrían no funcionar para el siguiente, por lo que se dice que las decisiones evolucionan constantemente y que el plan estratégico no se aplicará al pie de la letra. Es por ello que la autoevaluación y el diagnóstico es un elemento indispensable para iniciar el desarrollo del plan estratégico; tener el conocimiento o la información adecuada es necesario para iniciar la planeación, saber cuáles fueron las situaciones problemáticas que encontramos durante el ciclo escolar, el proceso para solucionarlas y su resultado final, lo cual ayudarán al establecimiento de acciones adecuadas.

Con base a la normatividad es indispensable desarrollar el plan estratégico, dando la oportunidad de proporcionar a los actores una batería de opciones en la toma de decisiones. Por un lado, estas opciones casi siempre son en función a la experiencia y al razonamiento de los involucrados, generalmente tomadas unilateralmente y que en algunos casos pierden los objetivos institucionales. Y por otro lado, nunca se tienen a mano respuestas concluyentes que faciliten la toma de decisiones, aunado a ello, sino se planea y se desarrollan estrategias adecuadas se limita aun más las opciones para la resolución.

Para que las decisiones tomadas sean relevantes deben ser efectivas y entregar resultados favorables para la institución y/o para el alumno, por ello se considerará en el proceso de planeación las estrategias selectivas, que en algunos casos resultan subóptimas.

Por lo que en el diseño del plan estratégico es necesaria la participación de todos los actores que inciden en la institución, ya que al desarrollar un ejercicio de deliberación se examinarán abiertamente las acciones tomadas en el ciclo escolar anterior y sus resultados, provocando una filosofía de acciones colectivas que afecten positivamente la labor institucional.

La creación de un ambiente organizacional práctico donde se eliminen las situaciones anormales que se han observado durante y a través de ciclos anteriores puede llegar a ser la conclusión de una planeación estratégica adecuada, donde la toma de decisiones no sea un conflicto más para la institución y donde el acercamiento a los resultados sea en términos de los objetivos institucionales. Este ambiente organizacional práctico se puede sobreponer al ambiente cambiante y rutinario que significa la administración pública.

La creación del ambiente organizacional no será por ningún motivo una acción que se desarrolle en un sólo ciclo escolar, sino que llevará tiempo para implantarlo y corregirlo, que evolucione de acuerdo a las necesidades de la población beneficiada con el servicio educativo.

Además, se establecerán relaciones de coordinación y cooperación entre todos los distintos actores; presentar una organización sin muchos niveles de delegación de funciones, ya que la burocratización degenerará nuevamente en rutinas; otorgar confiabilidad a los subordinados para la toma de decisiones de acuerdo a una racionalidad inculcada; y finalmente que exista concordancia entre las decisiones tomadas y los procesos desarrollados, siempre orientados a la consecución de los objetivos institucionales.

Bracho (2010: 218) señala en su artículo *“Política educativa y relaciones intergubernamentales. Aprendizajes desde el Programa Escuelas de Calidad”*, que el PEC reconoce que los factores socioculturales y económicos han generando el estrecho margen que tiene la escuela para tomar decisiones; la ineficiente comunicación entre los agentes escolares; las prácticas pedagógicas rutinarias; la escasa participación social en las tareas de planeación, aplicación y seguimiento de las actividades escolares; los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos para ejercer un verdadero liderazgo; el ausentismo; el uso ineficiente de los recursos disponibles y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

Sin embargo los logros alcanzados en el PEC son de gran relevancia, es un programa que ha sobrevivido dos sexenios, pero es necesario acrecentar el desarrollo administrativo a través del apoyo de supervisores y personal de asesoría técnica para fortalecer las capacidades de los docentes respecto a temas de planeación; asimismo, es necesario repensar la metodología de los procesos de planeación desde el nivel macro al micro del sistema educativo. De igual manera en el PEC.

Es necesario encadenar la planeación estratégica con toda persona que incide en la institución mediante el fortalecimiento del trabajo colegiado, fomentar la participación de la comunidad para contribuir a la creación de una cultura de evaluación del desempeño para el mejoramiento del proceso y de los resultados educativos, para transformar el CENDI en una institución dinámica que garantice el logro de aprendizajes relevantes para la vida futura de los niños.

Asimismo, es preciso que todos los actores involucrados tengan claridad en sus funciones y los resultados que deben obtener, cuenten con la información y capacidades necesarias para llevarlas a cabo, además de estímulos para cooperar. (Bracho, 2010: 227)Igualmente fortalecer el enfoque estratégico de la planeación; establecer una visión y una misión adecuadas para lograr el establecimiento de estrategias adecuadas, y por consiguiente alcanzar las metas mediante la aplicación de esfuerzos prácticos y oportunos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle, T. (2000). *Planeación Estratégica y Control de la Calidad*. México: Grijalbo.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Arellano, G. D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: FCE.
- Baibaba. (1995). *Calila y Dimna*. (A. C. Sefair, Trad.) Santafé de Bogotá: Panamericana.
- Barenstein, J. (1982). *Analisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*. México: CIDE.
- Bonilla, O. (2008). *Gestión Escolar en México. Algunos aprendizajes*. México: CIDE.
- Bracho, G. T. (2010). Política educativa y relaciones intergubernamentales. Aprendizajes desde el Programa Escuelas de Calidad. En A. y. Arnaut, *Los grandes problemas de México*. México, D.F.: El Colegio de México.
- Castellano, P. E., y Guerrero, A. C. (2006). *Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)*. México: SEP.
- Cea, D. (1998). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis Sociología.
- Dixit, A. K. (1992). *Pensar estratégicamente: una arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. Barcelona: Antonio Bosch.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Elizondo, H. A. (2001). *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (Vol. I y II). México: Editorial Paidós.
- Fernández, A. J. (1991). *El proceso administrativo* (Segunda ed.). D.F., México: Diana.
- Galvany, A. (2001). *Sun Tzu: El arte de la guerra*. Madrid: Editorial Trotta.
- García, d. M., y Daza, A. (2006). Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. *Telos*, 8 (1), 34-50.
- García, R. J. (1994). *Bases pedagógicas de la evaluación: guía practica para educadores*. Madrid: Síntesis.
- Greene, R. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra*. México: Grupo Nelson.

Guerra, M. M. (2006). La escuela como organización social. En A. Rivera Morales, y L. Rivera Ferreiro, *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas: Reflexiones y propuestas* (págs. 89-106). México: UPN.

Guerrero, A. C. (2005). Contenidos y desafíos de la gestión escolar. *Revista para los maestros de México* .

Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista Digital Universitaria* , 2 (3).

Hallak, J. (1989). Las perspectivas de la planificación de la educación. *Perspectivas* , XIX (No. 2), 177-180.

Katz, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias* (Segunda edición ed.). (M. A. Malpavón Martínez, Trad.) México: McGraw-Hill.

Loera, V. A. (2003). *El estado inicial de las escuelas secundarias del Programa Escuelas de Calidad*. SEP, Subsecretaría de Educación Básica. México: Secretaría de Educación Pública.

Lourié, S. (1989). ¿Hacia un pilotaje estratégico de la educación? *Perspectivas*, XIX (2), 279-288.

Mantilla Cárdenas, W. (2006). La planeación interactiva en las organizaciones educativas. *educar* (No. 10), 46-58.

Maquiavelo, N. (2006). *El príncipe*. (A. Cardona, Trad.) Barcelona, España: Folio.

Martínez, R. F. (2001). Las políticas educativas mexicanas antes y después del 2001. *Revista Iberoamericana de Educación* (27) , 35-56.

Menguzzato, M., y Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel Economía.

Merton, R. K. (1977). Burocracia, estructura y personalidad. En W. P. Sexton, *Teorías de la organización* (págs. 95-107). México: Editorial Trillas.

Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *ZER, Revista de estudios de comunicación* (23), 183-197.

Miklos, T. (1998). *Criterios básicos de planeación*. México, D.F.: IFE.

Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning* , 27 (3), 12-21.

Miranda, L. F. (2008). *Programa escuelas de calidad. Evaluación externa 2008*. México: FLACSO.

Moncayo, L. G. (2006). Delimitando el concepto de gestión. *educar* (No. 39), 7-12.

Morrissey, G. L. (1996). *Pensamiento estratégico : construya los cimientos de su planeación*. (C. A. Arenas Monreal, Trad.) México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana : Pearson Educación.

Mouzelis, N. P. (1991). *Organización y burocracia* (Tercera edición ed.). (J. Prats, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Península.

Pastrana, F. L. (1994). *Organización, dirección y gestión en la escuela. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México: CINVESTAV-IPN.

Pedró, F., y Puig, I. (1998). *Las reformas educativas: Una perspectiva política y comparada*. Barcelona, España: Paidós.

Perlman, B. J., y Rivera, M. A. (2003). Planeación e integración estratégica: extensión conceptual y teórica de un modelo aplicado. *Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública* , 112-124.

Porter, M. (1995). *Ventajas competitivas*. New York: Free Press.

Pozner, d. W. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

Prieto, H. J. (2003). *La gestión estratégica organizacional : una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: ECOE.

Reimers, F. (2006). *Aprender más y mejor. Políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en educación básica en México 2000-2006*. México, D.F.: SEP, FCE, ILCE, Universidad de Harvard.

Rivas, S. (2006). La gestión directiva en la escuela. *Educación* , 13-20.

Rivera, M. A. (2006). *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas*. México: UPN: Colección más textos.

Rubio, M. J. (2004). *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*. México: CCS.

Rué, J. (2001). *Autoevaluación institucional: propósito, agentes y metodología*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona: Pedagogía Aplicada.

Sánchez, A. F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. (P. Mascaró Sacristán, Trad.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Tiana, A. (1996). La evaluación de los sistemas educativos. (O. d. Iberoamericanos, Ed.) *Revista Iberoamericana de educación* (10), 37-61.

Toranzos, L. (1996). Evaluación y Calidad. *Revista Iberoamericana de Educación* (10), 63-78.

Vallejo, M. M. (2006). Políticas y currículos para la profesionalización de directivos de Educación Básica. *Educar (39)*, 93-100.

Documentos Electrónicos

Álvarez, G. (2003). Reforma Educativa en México: El Programa Escuelas de Calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 1-15.

Elías, N. (29 de 11 de 2009). *slideshare.net*. Recuperado el 11 de 10 de 2012, de <http://es.slideshare.net/Tahelias/4que-es-un-diagnostico>

Garbarino, P., & Blasi, C. (s.f.). *Secretaría de Educación de Veracruz*. Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de www.sev.gob.mx/subdeseduc/diep/2012/1Inicial/NormatividadInicial/QueEsUnCendi.pdf

Posadas, F. J. (20 de Febrero de 2000). *El prisma. Portal para Investigadores y Profesionales*. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/planeacionestrategica

Namo, d. M. (1990). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Recuperado el Lunes de 28 de Mayo, de [ilce.edu.mx: http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/lect1.pdf](http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/lect1.pdf)

Documentos Oficiales

DGB, D. G. (2009). *Planeación Institucional (Metodología)*. México: SEP.

DODF. (29 de Junio de 2009). Normas Generales para la Prestación del Servicio Educativo Asistencial en los Centros de Desarrollo Infantil Delegacionales del Gobierno del Distrito Federal. *Diario Oficial del Distrito Federal*, págs. 9-19.

DOF. (12 de noviembre de 2002). DECRETO por el que se aprueba el diverso por el que se adiciona el artículo 3o. *Diario Oficial de la Federación*, págs. 1-2.

DOF. (3 de Abril de 2001). REGLAS de Operación e indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad. *Diario Oficial de Operación*, págs. 92-102.

PND, P. E. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México: Presidencia de la República.

PRONAE. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. Distrito Federal: SEP.

- SEB. (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. México: SEP.
- SENL. (2007). *Manual del Proyecto Escolar: Educación Preescolar*. Monterrey, Nuevo León: Secretaría de Eeducación del Estado de Nuevo León.
- SEP. (1982). *¿Qué es un Centro de Desarrollo Infantil?* México: Dirección General de Educación Inicial.
- SEP. (1997). *Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil*. México, D.F.: CONALITEG.
- SEP. (2006). *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2008). Orientaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar . Distrito Federal, México: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad. SEP/SEB/DGDGIE/PEC.
- SEP. (2009). *Planeación Institucional (Metodología)*. México: SEP.
- SEP. (2010). *El PETE Simplificado*. México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad*. México, D.F: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.
- SEP. (2010). *Modulo II. El PETE Simplificado. Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2011). *El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*. Distrito Federal: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2011). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras del ciclo escolar 2010-2011*. México, D.F.: SEP.
- SEP. (2011). *Programa Escuelas de Calidad*. Recuperado el viernes de septiembre de 2012, de <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php?act=estandares>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de percepción sobre el diseño del PETE en el CENDI Tláhuac.

I. DATOS GENERALES	
1. Sexo	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
2. ¿Cuántos años cumplidos tiene?	_____ años
3. ¿Cuál es el último año o grado de estudios que usted tiene?	<p>Secundaria: <input type="checkbox"/> Primero <input type="checkbox"/> Segundo <input type="checkbox"/> Tercero</p> <p>Carrera Técnica: <input type="checkbox"/> Primero <input type="checkbox"/> Segundo <input type="checkbox"/> Tercero</p> <p>Preparatoria/Bachillerato: <input type="checkbox"/> Primero <input type="checkbox"/> Segundo <input type="checkbox"/> Tercero</p> <p>Licenciatura: <input type="checkbox"/> Primero <input type="checkbox"/> Segundo <input type="checkbox"/> Tercero <input type="checkbox"/> Cuarto <input type="checkbox"/> Titulado</p>
4. Aproximadamente ¿Cuál es su ingreso mensual familiar?	\$ _____ pesos mensuales
II. EXPERIENCIA	
5. ¿Cuántos años lleva trabajando en CENDIS?	_____ años
6. ¿Qué cargo ocupa actualmente?	

Estos criterios reflejan cómo es elaborado el PETE y PAT en el CENDI Tláhuac
 Los criterios de evaluación con su respectivo valor, son los siguientes:

- | | |
|---------------------------------------|----------|
| (I) = Inconsistente | 1 |
| (M) = Medianamente consistente | 2 |
| (C) = Consistente | 3 |

1. En los documentos (PETE/PAT) se presenta (observa) un análisis de las causas que originan los problemas detectados:

- No se presenta
 Sí se presenta

2. ¿Cómo se presenta el diagnóstico de la problemática de la escuela?:
- () No se presenta
 () Sí se presenta () () ()
3. Se identifican los instrumentos para obtener información para la autoevaluación:
- () No se identifica instrumento
 () Análisis de Cuestionarios,..... () () ()
 () Análisis de FODA,..... () () ()
 () Análisis de Entrevistas,..... () () ()
 () Análisis de Estadísticas,..... () () ()
 () Análisis crítico de Minutas de Reuniones colegiadas,..... () () ()
 () Análisis crítico de Informes anuales,..... () () ()
 () Análisis crítico de ejercicio presupuestal,..... () () ()
 () Otro (¿cuál?),..... () () ()
4. Se identifican necesidades de acuerdo a las cuatro dimensiones:
- () No se identifican
 () Pedagógica,..... () () ()
 () Organizativa,..... () () ()
 () Administrativa,..... () () ()
 () Participación social,..... () () ()
5. Se toman en cuenta estándares de calidad para el trabajo de la autoevaluación:
- () No se consideran
 () Sí se consideran () () ()

MISIÓN

6. La misión responde a la razón de ser (deber ser de la escuela):
- () No responde
 () Sí responde... .. () () ()
7. La misión se presenta en primer lugar, en relación a la visión:
- () No se presenta
 () Sí se presenta () () ()

VISIÓN

8. El planteamiento de la visión responde al cómo quiere verse la institución en un futuro cercano:

- No responde
 Sí responde () () ()

9. El planteamiento de la visión es coherente con lo que se plantea en la autoevaluación:

- No responde
 Sí responde () () ()

OBJETIVOS

10. Los objetivos planteados en la planeación escolar responde a la necesidad de atender los problemas, detectados en la autoevaluación:

- No responde
 Sí responde () () ()

11. Los objetivos se plantean en cada dimensión (pedagógica, organizativa, administrativa, participación social):

- No se plantean
 Pedagógica,..... () () ()
 Organizativa,..... () () ()
 Administrativa,..... () () ()
 Participación social,..... () () ()

12. Los objetivos son medibles y alcanzables:

- No lo presenta
 Sí lo presenta () () ()

13. La escuela presenta un análisis FAOR/FODA de sus objetivos:

- No lo presenta
 Sí lo presenta () () ()

14. La escuela realizó el análisis FAOR/FODA (para mejorar sus objetivos):

- No lo realizó
 Sí lo realizó () () ()

15. La escuela modificó los objetivos originales después de realizar el análisis FAOR/FODA:

- No los modificó
- Sí los modificó () () ()

ESTRATEGIAS

16. El planteamiento de las estrategias da respuesta al cómo se va a proceder para lograr los objetivos:

- No responde
- Sí responde () () ()

17. Cada estrategia tiene una meta o un indicador:

- No tiene
- Sí tiene () () ()

METAS

18. Las metas son adecuadas con los objetivos planteados:

- No son adecuadas
- Sí son adecuadas () () ()

19. Las metas son adecuadas con las estrategias planteadas:

- No son adecuadas
- Sí son adecuadas () () ()

20. Las metas se redactan de forma cuantitativa:

- No son redactadas
- Sí son redactadas () () ()

21. Las metas se redactan de forma cualitativa:

- No son redactadas
- Sí son redactadas () () ()

22. Las metas establecidas en el PAT fijan plazos (¿cuándo?) en los que se cumplirán:

- No lo fijan
- Sí lo fijan () () ()

23. Existe consistencia de las metas planteadas en el PETE y las propuestas en el PAT:

- No tiene

Sí tiene

24. Las actividades que se establecen en el PETE y el PAT son consistentes para cumplir con las metas:

No son consistentes

Sí son consistentes

INDICADORES

25. Los indicadores responden a las metas planteadas en el PETE:

No responden

Sí responden

26. Los indicadores responden a las metas planteadas en el PAT:

No responden

Sí responden

27. Existen indicadores para las metas del PETE y propuestas en el PAT:

No existe

Sí existe

28. Los recursos propuestos en la planeación tiene consistencia con las metas establecidas:

No son consistentes

Sí son consistentes

Fuente: Miranda, L. F. (2008). Programa Escuelas de Calidad. Evaluación Externa. México: FLACSO

Anexo 2. Cuestionario de percepción sobre el seguimiento del PETE en el CENDI Tláhuac.

ESTIMADO PADRE DE FAMILIA:

Para poder mejorar la El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) solicitamos amablemente que nos apoye respondiendo el siguiente cuestionario escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa la situación actual del CENDI.

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre
1. ¿Conoce usted la visión, las actividades, estrategias y las metas de la escuela?				
2. ¿Considera usted que la escuela cumplió las metas correspondientes al presente ciclo escolar?				
3. ¿La directora coordina y dirige las reuniones generales de la escuela para promover la mejora continua?				
4. ¿Observa usted que el personal de la escuela comparte trabajos, acuerdos y propósitos para mejorar la organización de la institución?				
5. ¿La directora y los docentes asisten a cursos de capacitación?				
6. ¿La maestra le informa sobre las actividades de enseñanza que implementa con los alumnos?				
7. ¿Su hijo recibe un trato cordial de parte de su maestra?				
8. ¿La directora y la maestra de su hijo asisten a la escuela todos los días?				
9. ¿Durante el presente ciclo escolar, mejoraron las condiciones materiales del CENDI?				
10. ¿La escuela cuenta con recursos didácticos necesarios para que los maestros trabajen con sus alumnos?				
11. ¿El personal del CENDI utiliza adecuadamente los espacios físicos, los recursos didácticos y materiales existentes en la escuela?				
12. ¿Considera que la maestra de su hijo motiva a los alumnos para lograr todo lo que se proponen?				
13. ¿En el CENDI aceptan y promueven la integración de niños con necesidades educativas especiales?				
14. ¿En el CENDI celebran las tradiciones y				

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre
costumbres de la región y se respetan las diferentes creencias?				
15. ¿En el CENDI se fomenta el aprecio por el arte? (actividades de pintura, danza, teatro, cine, etc.)				
16. ¿En el CENDI se realizan actividades para el cuidado del medio ambiente?				
17. ¿El personal del CENDI promueve el respeto, la tolerancia, la honestidad, la solidaridad, etc., para la convivencia diaria en la escuela?				
18. ¿Participa usted en la toma de acuerdos para el beneficio de la escuela?				
19. ¿Los padres de familia del CENDI se organizan para realizar diferentes actividades?				
20. ¿El personal del CENDI y los padres de familia participan conjuntamente en las tareas educativas?				
21. ¿La maestra de grupo le informa con regularidad sobre el progreso y rendimiento de su hijo?				
22. ¿El personal del CENDI permite expresar con facilidad sus inquietudes y sugerencias?				
23. ¿El personal del CENDI realiza reuniones de trabajo que contribuyan a mejorar las actividades de enseñanza y de aprendizaje de los alumnos?				
24. ¿El personal del CENDI informa a los padres de familia sobre las actividades realizadas durante el ciclo escolar?				
25. ¿El personal del CENDI informa a los padres de familia sobre los resultados de aprovechamiento escolar de sus hijos?				
26. ¿El personal del CENDI rinde cuentas a la comunidad educativa sobre el uso y manejo de los recursos de la institución?				

Fuente: SEP. (2009). *Modelo de Autoevaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México: Subsecretaría de Educación Básica. Coordinación Estatal del PEC.

Anexo 3. Cuestionario de percepción sobre el seguimiento metodológico del PETE en el CENDI Tláhuac.

ESTIMADA DIRECTORA:

Para poder mejorar la El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) solicitamos amablemente que nos apoye respondiendo el siguiente cuestionario escribiendo una “X” en la casilla que, según su criterio, describa la situación actual del CENDI.

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre
1. ¿Considera usted que las metas planteadas al inicio del ciclo escolar se están cumpliendo?				
2. ¿Realiza visitas a las aulas de los docentes?				
3. ¿Brinda asesoría y orientación a los maestros de su escuela sobre la práctica educativa?				
4. ¿Organiza a los maestros para el logro de las metas?				
5. ¿Organiza a los padres de familia para el logro de las metas establecidas al inicio del ciclo escolar?				
6. ¿Participa en acciones de capacitación y actualización para el fortalecimiento de la función directiva?				
7. ¿Domina los enfoques curriculares, los planes, programas y contenidos de su nivel educativo?				
8. ¿Observa avances en la mejora de la infraestructura escolar que apoyen los procesos de enseñanza y aprendizaje?				
9. ¿Demuestra usted capacidad de crítica y autocrítica en el desempeño de sus funciones?				
10. ¿Posee un concepto positivo de sí mismo y de su trabajo?				
11. ¿Cómo resultado de la crítica y la autocrítica, rectifica sus errores?				
12. ¿Los docentes del CENDI planean sus actividades en forma anticipada?				
13. ¿La planeación didáctica de los docentes comprende el brindar apoyo específico para atender la diversidad de los alumnos?				
14. ¿Los maestros del CENDI ofrecen a sus alumnos oportunidades diferenciadas en función de sus capacidades?				
15. ¿Observa usted que los maestros del CENDI consiguen una participación activa, crítica y creativa de sus alumnos?				

Preguntas	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Con frecuencia	4 Siempre
16. ¿Acepta y promueve la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad?				
17. ¿Planea y realiza acciones que favorecen el conocimiento y la valoración de nuestra realidad multicultural?				
18. ¿Planea y realiza acciones relacionadas con el aprecio por el arte?				
19. ¿Planea y realiza acciones relacionadas con la prevención del medio ambiente?				
20. ¿Planea y realiza acciones dentro de la escuela que propician la práctica de valores universales como la solidaridad, tolerancia, honestidad, responsabilidad y la cultura de la legalidad?				
21. ¿Participa en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del CENDI?				
22. ¿Los padres de familia están organizados y participan en tareas educativas?				
23. ¿Informa a los padres de familia sobre el avance de los alumnos?				
24. ¿Planea y realiza acciones que propicien la participación activa de los alumnos en las tareas sustantivas de la escuela?				
25. ¿Practica la autoevaluación y coevaluación con herramientas de mejora?				
26. ¿Practica el seguimiento y la evaluación de las actividades propias de su función?				
27. ¿Promueve el desarrollo profesional del personal que labora en la escuela mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias?				
28. ¿Rinde cuentas a la comunidad escolar sobre el desempeño de maestros y alumnos?				
29. ¿Informa a la comunidad escolar sobre las actividades que se realizan en el CENDI durante el ciclo escolar?				
30. ¿Rinde cuentas a la comunidad educativa sobre el uso y manejo de los recursos de la escuela?				

Fuente: SEP. (2009). *Modelo de Autoevaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México: Subsecretaría de Educación Básica. Coordinación Estatal del PEC.