



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

**PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR
UTILIZADO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN
ESCOLAR EN EDUCACIÓN BASICA PRIVADA:
ESTUDIO DE CASO**

TESINA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:
SANDRA ALEJANDRA RODRÍGUEZ MORALES

DIRECTOR DE TESIS
MAESTRO: TOMÁS ROMÁN BRITO

MÉXICO D.F., JUNIO 2014

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanas:

Por ser el ejemplo de las cuales aprendí aciertos y de momentos difíciles; ¡Gracias a ustedes! Dios me dio la oportunidad de conocerlas y más que eso de ser su hermana y así ver cómo pueden realizarse profesionalmente.

A mis maestros.

Al Lic. Tomás Román Brito por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este proyecto. Gracias por creer, por jamás decir no, por ser un "maestro".

A mis amigos.

Que me apoyaron en mi formación profesional y que hasta ahora, por haberme ayudado a realizar este trabajo, porque marcaron mi vida académica.

INDICÉ

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	
1. Experiencia profesional	7
2. Problematización	17
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
1. Hacia una aproximación del concepto de calidad de educación.	20
1.1. La búsqueda incesante en México por la calidad en la educación.	22
1.2. El concepto de calidad en los centros escolares de educación primaria	26
2. <i>Administración</i>	27
2.1. Ramas de la Administración	27
2.2. Administración Educativa	28
3. <i>Fases del Proceso administrativo</i>	29
3.1. La Planeación	30
4. <i>Planeación Educativa</i>	31
4.1. El concepto de planeación, creando proyecciones	35
4.2. La planeación de la educación primaria	37
4.3. Planear y evaluar único medio para alcanzar la calidad	44
5. <i>Planeación en la educación.</i>	47
CAPITULO III	
Planeación Estratégica	
1. <i>La planeación estratégica ante la incertidumbre</i>	48
1.1. Hacia Una Propuesta de mejora educativa. PAT	53
2. <i>Propuesta</i>	57
<i>PROPUESTA</i>	
2.1. Plan Estratégico de Transformación Escolar	58
2.2. Contexto	59
2.3. Significado de Estándares	62

2.4. Autoevaluación y diagnóstico	69
2.5. Fuentes de información	71
2.6. Fuentes de consulta	85
2.7. Plan de Intervención	99
2.7.1. Misión	99
2.7.2. Visión	99
2.7.3. Objetivos	99
2.7.4. Modelo Educativo	100
2.7.5. Propuesta Dirección Académica	100
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	113

INTRODUCCIÓN

La Administración Educativa es un campo relativamente nuevo no existe una definición precisa de la disciplina aunque puedo decir que cumple con todas las funciones y elementos de toda organización ya que conlleva el diseño de los ambientes propios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar una misión. Si bien la Administración educativa es una disciplina reciente en el marco de estudio en nuestras manos esta trabajar para realizar nuestra verdadera función dentro del sistema educativo para generar una educación de calidad y por lo tanto un mejor país.

La administración educativa aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.

El contexto educativo que se ha presentado en los últimos años, gira en torno a un concepto muy sonado y poco reflexionado como lo es la calidad educativa; éste no sólo ha influido sino que en cierta medida ha determinado la práctica educativa y los procesos que intervienen en ella, tales como la planeación y la evaluación.

Parte importante dentro de la administración es la planeación. La planeación es una parte fundamental dentro de la realización del buen funcionamiento de los procesos es un proceso que se encuentra en todas las actividades que llevan a cabo en esta Institución y en cualquier otra institución solo que la diferencia entre la planeación educativa y otra clases de planeaciones es que la planeación educativa tiene exactamente un fin el cual es la educación.

Por ello, en el presente ensayo se pretende acercarnos a dichos procesos de planeación y evaluación educativa.

Más concretamente pretendo acercar al lector a la propuesta de generar en cada una de las escuelas de educación básica del país el Plan Estratégico de Transformación Escolar, ya que las escuelas se deben centrar en la búsqueda permanente de alternativas que generen la obtención de mejores resultados para los alumnos; en estos procesos influyen una gran cantidad de factores, entre los que se destacan las formas de organización, administración y las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad escolar.

Para desarrollar esta propuesta metodológica se tiene que tomar en consideración que las escuelas tomen el control y no solo reaccionen ante las demandas de las comunidades a las que atienden, permitiendo monitorear los avances y tomar decisiones oportunas. La planeación estratégica ofrece como resultado lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de los actores escolares.

En esta investigación se plantean tres capítulos. El primero habla de una experiencia profesional a partir de los conocimientos que brinda la licenciatura en administración educativa, y a partir de estos las actividades que me fueron dadas a lo largo de una participación activa en la Escuela Primaria “Colegio del Pilar”. El Segundo bloque se centra en el marco teórico que sustenta la información requerida, necesaria para ampliar el tema. Y por último en el tercer apartado, la propuesta se centra en una metodología que pone en práctica el modelo.

Espero que el lector tras haber realizado una lectura crítica del presente ensayo, cobre conciencia sobre los problemas que aquejan a nuestra sociedad y al fenómeno educativo, para que posteriormente, como profesionales de la educación, podamos realizar propuestas de intervención que puedan colaborar en la mejora de la educación y del Sistema Educativo.

CAPITULO I

1. Experiencia Profesional

Realice mi examen de ingreso para la licenciatura de administración educativa en la Universidad Pedagógica Nacional pensé que la carrera estaría vinculada con la pedagogía y por lo tanto podría dar clases; así que realice mi examen de admisión a una universidad de la que nunca había escuchado, a la que nunca había asistido ni conocía su ubicación.

La verdad me sorprendí cuando quede seleccionada, me sorprendí cuando por primera vez visite las instalaciones del Campus Ajusco ya que parece una institución privada. La UPN queda a 2 horas de mi casa por lo que fúe en un principio duro para mí el tenerme que desplazar a una distancia tan larga, pero todo en la vida tiene un porque el ingresar a la UPN hizo que conociera en el primer semestre maestros que me hicieron revalorar, una carrera orientada en tener especialistas de la educación encargados de dirigir, controlar y organizar todo lo relacionado con el área humana, financiera y material de una escuela.

Al terminar mi octavo semestre finalice sin ningún adeudo de materias, con mi servicio social terminado y en espera de culminar mi proceso de titulación. Sin poner pretextos diré que la titulación era algo que no entiendo que para mí no tiene ni pies ni cabeza pero que tengo que realizar para poder titularme pero que pospuse por tres años mismos años en los me dedique a trabajar en tres escuelas diferentes en distintos puntos de la ciudad y en las cuales aprendí muchos procesos educativos mismo que me servirán como base para realizar el presente trabajo.

Los compañeros egresados de la Licenciatura de Administración Educativa no me dejarán mentir al decir que es complicado encontrar empleo en cualquier institución educativa ya que se presentan diversos factores como lo son: el no tener conocimiento de la carrera, el no tener experiencia profesional, el que no conozcan la Universidad entre otros factores.

Compartir mi experiencia profesional de estos últimos tres años refiere empezar a trabajar en una institución educativa donde no existe conocimiento que existe un profesional de la educación que cumple con las funciones de organización, integración y control de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para la prestación del servicio educativo.

Centro Educativo ECA: El primer empleo en lo que se refiere a trabajar en una institución educativa fue el “Centro Escolar Eca”, empecé como asistente de secundaria ya que no me interesaba impartir clases por el contrario mi único fin era adquirir experiencia práctica del proceso administrativo que se realiza en una escuela, mi estancia laboral en el tiempo que labore en esta institución me permitieron conocer desde la forma más simple de la administración como puede ser la distribución de correspondencia, redacción de cartas u oficios, convocatorias, actas, memorándums, etcétera; hasta la más compleja como puede ser la elaboración de becas, plantilla, cooperativa escolar, asociación de padres de familia, entrega y captura de calificaciones, boletas, ENLACE, etcétera.

Todas estas tareas son relativamente constantes dentro del proceso de gestión escolar por lo que deben de ser entregadas en tiempo y forma de acuerdo al protocolo de la Secretaría de Educación Pública. Así en busca de una mejora laboral salí de este colegio, con la esperanza de poder incrementar mi conocimiento con respecto a la gestión de las escuelas.

Mi siguiente lugar de trabajo fue el *Colegio Leonardo Da Vinci* esta escuela solo brinda el servicio de educación primaria y tiene menos población estudiantil no obstante la escuela brinda el servicio de medio internado, por lo que su horario habitual de servicio es de 7:00h a 19:00h. Primeramente mi ingreso a esta escuela se dio bajo el puesto de gestora escolar, cargo que desempeñe por seis meses, siendo una escuela más pequeña (tenían alrededor de 120 alumnos), pensé que sería más fácil de llevar pero me di cuenta que no tenían una estructura tan definida como la ECA, además de que la supervisión tenía una forma diferente de manejo. En otras palabras aunque no comencé de nuevo con respecto al conocimiento de los procesos de gestión que se tiene que entregar. Resuelto el

punto de la gestión escolar y de la administración de las clases de la tarde, la Directora Técnica del plantel por lo que resto del ciclo escolar tome las funciones que le correspondían; al finaliza el ciclo escolar decidí dejar el colegio por razones personales.

En las vacaciones de verano del año antepasado me encontraba buscando empleo y fue grata mi sorpresa cuando dos escuelas donde nunca había dejado mi curriculum me buscaran para concertar una cita, cabe destacar que me decidí por el Colegio del Pilar, escuela que queda a media hora de mi domicilio y en que entre laboro como ATP y en el que actualmente me encuentro como Directora Técnica.

El Colegio del Pilar es un centro escolar que brinda educación desde nivel preescolar hasta nivel secundaria, particularmente yo laboro en la sección de primaria.

El Colegio del Pilar, como institución educativa se dedica a la formación integral de los alumnos de educación básica. A la fecha, ha laborado durante diez ciclos escolares en los que ha puesto en práctica estrategias innovadoras para la formación integral de los educandos a quienes les ha permitido lograr sus objetivos en la continuación de su formación en otros niveles.

Su propósito principal es la formación de generaciones que crezcan con valores y virtudes que hagan de ellos, seres humanos de éxito con una preparación para enfrentar el momento histórico que tanto su comunidad, como el país entero están viviendo, dentro de un marco universal que exige a todos los individuos un perfil de preparación con más recursos que les permita alcanzar las metas que se propongan.

La calidad del servicio educativo que la institución proporciona va de acuerdo con las aspiraciones que los padres de familia pretenden para sus hijos(as) y como prueba de ello es el incremento en la población escolar que año tras año se presenta, desde que inició sus actividades en ciclo escolar 2000 – 2001.

El Colegio del Pilar, como institución privada rige sus actividades en apego a los lineamientos que marcan el Artículo 3º Constitucional, la Ley General de Educación y todas las disposiciones legales que de ella emanan, para lograr la tarea educativa de una manera eficiente y eficaz para el logro de los siguientes objetivos:

- Crear identidad nacional, al despertar en el educando una conciencia cívica, el amor y el respeto tanto a los símbolos patrios como a la nación misma.
- Mejorar el bienestar de la población a través de su calidad de vida, lo que se ha de lograr con un mejor perfil de preparación que se alcanza con el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la tarea educativa de calidad.
- Aumentar las oportunidades de acceso de sus egresados a niveles superiores de educación con el respaldo de la formación recibida.
- Participar en la formación de futuros ciudadanos con conciencia democrática que propicie su intervención, en el núcleo social en que se desenvuelvan, con equidad y justicia.
- Extender la cultura universal poniendo en sus manos los conocimientos que les permitan dar lo mejor de ellos mismos en beneficio de una colectividad.
- Inculcar valores y virtudes que permitan a los educandos identificarse como personas de bien.
- Formar personas críticas y creativas, preocupadas por aportar beneficios a la humanidad en todos los rubros de su desarrollo.
- Formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas con certeza.(falta bibliografía)

Estos objetivos representan resultados del sistema educativo. Con base en ello se afirma que las naciones se han fortalecido teniendo como principio sus sistemas educativos, esto da como resultado que todos aquéllos que alcanzan mayores niveles educativos, tendrán frente a sí, mejores oportunidades de vida.

Por lo anterior, el Colegio del Pilar se ubica en la postura de ser una institución que tiene como propósito principal, la formación integral de las nuevas generaciones con apego al cumplimiento de las iniciativas de ley que emanan de la Secretaría de Educación Pública.

De esta manera, se afirma que la educación es el ingrediente, sin el cual, un proceso de desarrollo carecería de la calidad necesaria para que los sujetos se conviertan en agentes activos de su propia transformación y de la de su entorno social, cultural y político.

Se puede afirmar que el objetivo externo del quehacer educativo y lo que le da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, tanto actual como futura de los educandos y, de esta manera, a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad.

En consideración a la política educativa actual que se incluye en el Plan Nacional de Desarrollo, se toma como base la búsqueda del desarrollo humano sustentable que permita ampliar la capacidad y la libertad a todos los mexicanos, así como llevar una vida digna sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras.

Por lo tanto, se hace necesario tener como base los cuatro propósitos nacionales que se citan para asegurar que los educandos:

- 1º Adquieran y desarrollen las actividades intelectuales.
- 2º Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en especial los que se refieren a la preservación de la salud, la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como los que brindan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
- 3º Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la puesta en práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.
- 4º Desarrollen actitudes que propicien el reconocimiento y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo

El Colegio cuenta con personal profesional, con la conducción colegiada de una Dirección General, una Administrativa, una Técnica y una Coordinación Técnico – pedagógica. El tiempo destinado a la enseñanza es de seis horas diarias, efectivas de clase, de lunes a viernes. La escuela cumple al 100% con lo que establece el ABC de la Escuela del Siglo XXI en el Distrito Federal. En lo relacionado con el aspecto material, las instalaciones con que cuenta el edificio, que fue construido exprofesamente para funcionar como plantel educativo son: aulas que propician las actividades de una educación personalizada, amplios jardines, canchas, áreas de juego, plaza cívica, escaleras, corredores y sanitarios adecuados e higiénicamente conservados, bebederos con filtros industriales, laboratorio de ciencias, aula de artes visuales, laboratorio de cómputo, aula de usos múltiples, cooperativa escolar, oficinas administrativas, sala de atención psicopedagógica, enfermería, coordinación académica y dirección técnica; todas estas instalaciones son objeto de un mantenimiento constante que propicia un ambiente agradable para la realización de las actividades diarias, así como para una presencia adecuada “el trabajo al interior de las escuelas debe centrarse en la búsqueda permanente de alternativas que generen la obtención de resultados en los alumnos [...] entre los que destacan las formas de organización, administración y las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad escolar” (SEP,2006,p.5)

A continuación se dan a conocer los proyectos educativos que desarrolla el colegio en el presente ciclo escolar:

ESCUELA PRIMARIA “COLEGIO DEL PILAR”
PLAN DE TRABAJO DEL COMITÉ DE LECTURA 2012-2013

OBJETIVO: Se pretende que los alumn@s fortalezcan el gusto por la lectura.				
METAS	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Tener una visión globalizada, en la que se incluyen todos los escritores y todos los lectores de nuestro idioma.	<ul style="list-style-type: none"> • Cada bimestre los alumn@s realizarán una lectura en conjunto. • se realizara una evaluación personal en el portal de ALFAGUARA MÉXICO • Se invitara a autores del libro que se esta leyendo para responder preguntas que los alumnos tengan. • se invitara a padres de familia y a profesores de clases especiales a ingresar al círculo de lectura del Colegio del Pilar. 	<p>Agosto-Junio</p> <p>Cada Bimestre</p> <p>Enero y abril</p> <p>Todo el ciclo escolar</p>	Integrantes del Comité de Lectura	<ul style="list-style-type: none"> • Libros que se encuentra en la Biblioteca del Colegio del Pilar • Libros que los alumnos adquieren al principio del ciclo escolar • Sala de Computo • Salón de DHI

ESCUELA PRIMARIA “COLEGIO DEL PILAR”

PLAN DE MATEMÁTICAS 2012-2013

OBJETIVO: Se pretende que los alumn@s fortalezcan los conocimientos en el área de matemáticas en apoyo con la plataforma Mathletics				
METAS	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Que el alumno adquiera y fortalezca los conocimientos que se aprenden en el colegio.	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaran en clase de matemáticas las actividades SEP y se registrarán en una carpeta en la que se fortalecerá el conocimiento adquirido en ese momento. Se realizara en la plataforma del programa las actividades correspondientes Verificar periódicamente los resultados obtenidos por los alumn@s por los padres de familia y los maestros. Se realizarán concursos entre grados. 	Ciclo escolar	Integrantes de Comité de Matemáticas	<ul style="list-style-type: none"> Carpeta de Mathletics Libro Matemáticas SEP Sala de Computo Salón de DHI
		Ciclo escolar	Integrantes de Comité de Matemáticas	
		Ciclo escolar	Integrantes de Comité de Matemáticas	
		Ciclo escolar	Integrantes de Comité de Matemáticas	

ESCUELA PRIMARIA “COLEGIO DEL PILAR”

PLAN DEL COMITÉ DE IMPULSO A LA ACTIVACIÓN FÍSICA 2012-2013

OBJETIVO: Promover y fortalecer la participación y integración de la población escolar

METAS	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECIFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Promover la práctica de la activación física	<ul style="list-style-type: none"> • Platicar con los alumnos acerca del plan. Acordar tiempos de inicio y de termino • Emprender el cuidado de si mismos • Promover que los alumnos consigan un estilo activo de vida • Fomentar hábitos encaminados a practicar algún deporte. 	Ciclo escolar	Integrantes del Comité de impulso a la actividad física, comunidad escolar y padres de familia.	Recursos de Sonido

ESCUELA PRIMARIA “COLEGIO DEL PILAR”

PLAN DEL COMITÉ DE IMPULSO A LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS ARTÍSTICAS O CULTURALES 2012-2013

OBJETIVO: Impulsar a que los alumnos descubran nuevas maneras de aprender.

METAS	ACTIVIDADES O ACCIONES ESPECÍFICAS	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Ofrecer una educación integral que permita a los niños desarrollar sus habilidades y competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • CLUBES ARTÍSTICOS: Grupos de alumnos dirigidos por un promotor cultural. • CLUBES ECOLOGICOS : Grupo de 20 estudiantes comprometidos con el ambiente que son asesorados por un docente en temas ecológicos y que participan en acciones de beneficio comunitario. • MES DE LA FAMILIA: Actividades artísticas, deportivas. • SEGURIDAD ESCOLAR: Grupo de alumnos, docentes y padres de familia que integran un comité de seguridad escolar, para fomentar entre la comunidad escolar medidas de protección. 	CICLO ESCOLAR	Integrantes del Comité de Actividades Recreativas, Artísticas o Culturales.	MATERIALES VARIOS
		CICLO ESCOLAR	Integrantes del Comité de Actividades Recreativas, Artísticas o Culturales.	MATERIALES VARIOS
		Octubre	Integrantes del Comité de Actividades Recreativas, Artísticas o Culturales.	MATERIALES VARIOS
		CICLO ESCOLAR	Integrantes del Comité de Actividades Recreativas, Artísticas o Culturales.	MATERIALES VARIOS

Durante los dos años que he laborado en esta institución me encontrado con diferentes problemáticas como lo son:

- Que la plantilla que aparece ante SEP no es la que labora en el Colegio.
- Que la información no llega de manera oportuna y veraz a los padres de familia sino que por el contrario, primeramente la información es autorizada por los socios o dueños de la escuela dependiendo si la información les beneficia.
- Que la información no llega a los maestros de manera eficaz
- La planeación anual que aparece en el PAT no es el que se lleva a cabo en la escuela, entre otras cuestiones.

Al comienzo de este ciclo escolar y tomar la Dirección Técnica me encuentro de viva voz con lo que pasa con el colectivo de los actores escolares. Me he propuesto por lo tanto desarrollar de manera veraz los tres pilares básicos que sustentan la planeación estratégica “la misión de nuestra escuela, referida a su razón de ser como una institución, la visión, entendida como la expresión de la escuela que queremos construir en el mediano y largo plazo; y, como tercer elemento una definición de los valores que orientan la actuación de todos y cada uno de los integrantes de la escuela” (SEP,2006,p.7)

2. Problematicación

A lo largo de los años México ha adoptado una serie de políticas y reformas que pretenden atender a las demandas y al desarrollo económico, político y social del país, múltiples son los sectores que se han sometido a estos cambios.

Tal es el caso del sector educativo donde los cambios responden con mucho más claridad a las tendencias económicas y políticas basadas en el neoliberalismo¹, lo que ha dejado atrás la necesidad que tiene el brindar una educación que responda

al contexto político, social y cultural del país, dibujando la idea de aumentar la profesionalización para respaldar los intereses económicos del Estado.¹

Para lograr lo anterior, se comienzan a trasladar procesos e ideas de la economía y la administración al campo educativo, tal es el caso del concepto de calidad, el cual es un término puramente administrativo, generando así grandes dudas respecto a ¿cómo se adaptará un concepto administrativo al campo de la educación?

Desde nuestra perspectiva como profesionales de la educación, nos resulta complicado imaginar que un concepto que nació en la administración bajo una perspectiva económica, se torne en una serie de parámetros que determinan en forma de exigencia, los objetivos que el currículo educativo debe cumplir.

Aunado a la implementación del término de calidad en el campo educativo, surge otra serie de conceptos como: calidad educativa, calidad en la educación, educación de calidad, etc. que sin entender con claridad qué significa cada uno de ellos han sido implementados en la disciplina. Justificando así, la idea de ver al alumno como un producto o como un bien de consumo que debe tener una formación para el trabajo, fomentando así la profesionalización sin garantizar el mantenimiento de los profesionistas, que se enfrentarán a un campo laboral cada vez más competitivo y que igualmente responde al contexto neoliberal.

Entonces ¿cómo aplicar algo que no entendemos o que ni siquiera sabemos que es? Al tratar de buscar una respuesta a esta pregunta llegamos a un discurso político que sólo menciona el fin pero nunca los medios y el proceso. Así, al no encontrar respuestas claras, se comienza a cuestionar la preparación y el desempeño de los profesores y los resultados de los alumnos en comparación con los objetivos del currículum.

¹ WERLHOF, Claudia. *La Globalización del Neoliberalismo, sus efectos y algunas alternativas*. Disponible en <http://emanzipationhumanum.de/downloads/globneolib.pdf> [16-04-2012]

Responder a estas preguntas solo será posible si los actores involucrados conocen y reconocen que la gestión escolar está asociada con la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados.ⁱ²

El desarrollo de una planeación en los centros escolares contribuye a que se tome el control sobre su destino “y no solamente reacciones ante las demandas de las comunidades a las que atiende, permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas”³

La planeación estratégica exige un trabajo en equipo con todos los actores involucrados:

- Padres de familia
- Miembros de la comunidad
- Profesores
- Alumnos

En el presente trabajo pretendo responder a las siguientes interrogantes. ¿cuáles con los propósitos fundamentales de la escuela? ¿qué cambios es necesario realizar para el logro de los propósitos fundamentales?, ¿cómo se realiza el cambio?. Para lo cual será el Colegio del Pilar mi caso de estudio.

² Esto será posible, a través de:

- “Una participación comprometida y corresponsable.
- Un liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como un trabajo colaborativo.
- Una comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones
- Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable, organizada y de respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.
- Una planeación, como medio viable para concretar ideas, retos objetivos que las escuelas consideren los más pertinente para enfrentar conjuntamente sus problemas educativos.” Loera, Armando Planeación Estratégica y Política Educativa. Documento de trabajo, Programa Escuelas de Calidad. Mimeo, 2003

³ Loera, Armando, *Óp. Cit.* p. 12

CAPITULO 2

1. Hacia una aproximación del concepto de calidad de educación.

Hablar de calidad no es tarea sencilla, dado que es un término muy usado pero poco analizado; pese a ello, nos aventuramos a proponer que la calidad es una propiedad intrínseca, en relación a sus características y cualidades, de un servicio o producto ofrecido a un usuario o consumidor, cumpliendo con uno o varios propósitos o criterios que éste establezca en función de sus necesidades.

Todo objeto por sí mismo posee calidad, pero que sea de mayor o menor calidad se establece por una serie de parámetros externos a él, con la finalidad de que el término no se encuentre sujeto a interpretación.

En ese sentido calidad en educación se referirá a características del fenómeno educativo en su totalidad, tales como: agentes (profesores, alumnos, directivos, administrativos), infraestructura (servicios, mobiliario, seguridad, material didáctico, curriculum, etc.), y las instituciones que pertenecen al sector educativo en todas sus modalidades (escolarizado, no escolarizado y mixto), niveles y modos educativos (presenciales, no presenciales, mixtos y virtuales).

Hasta aquí, el término sólo describe los elementos que deben ser valorados, pero bajo ¿Qué criterios o estándares?, ¿Desde dónde surgen los mismos?, ¿Cuáles son las necesidades que se esperan satisfacer por medio de la educación? Esa es la problemática, que en muchas ocasiones no se puede responder.

De acuerdo con Casassus⁴² existe un problema sobre los términos administrativos insertos en el ambiente educativo. Inclusión de conceptos como eficiencia, eficacia, producción, competitividad, calidad, incentivos, etc. tienen un lenguaje que carga con un propósito implícito y explícito sobre la tarea de las instituciones

⁴ CASASSUS, Juan. *Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B.* Disponible en: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8874/pdf>. [--2012]

educativas. Reproduciendo así, una ideología que pertenece a un sector económico.

La postura del autor sobre dichas acepciones, es que los elementos administrativos, son ajenos a los conceptos que se utilizan indistintamente en el universo escolar, sostenidos por la pedagogía, la filosofía, la psicología y la sociología. Por esto, afirma el autor, se ha generado un doble lenguaje y una mala interpretación entre planificadores y directivos - docentes encargados de ejecutar las políticas educativas. Además sostiene que una de las consecuencias, desde el punto de vista conceptual, ha sido el establecimiento de un sistema con mundos paralelos y superpuestos, es decir, entre lo que *debe ser* y la realidad práctica.

Con esta intromisión de conceptos al ámbito educativo la práctica política real cambia, pues se le apuesta a la educación como un motor de desarrollo económico, o dicho de otra manera, se le considera una actividad que genera un costo, pero que en un futuro cercano producirá un rendimiento y un producto deseado o “de calidad” que responda a las necesidades empresariales del momento.

Por tanto, la educación queda al margen de los ideales empresariales y dado que las empresas se encargan de brindar aspectos prácticos, la educación se vuelve utilitaria, buscando “la mejora de calidad” pero no precisamente en el fenómeno educativo, sino en beneficios útiles y eficientes para las empresas en las cuales se insertarán.

Según Christian Laval⁵, podemos decir que la función social de las personas en su inserción al campo laboral deja de lado el aspecto humanístico, que debía adquirirse en la escuela y por el contrario se ve aplastada por las sociedades de mercado, que poseen una cultura basada en la política, la ciencia y sobre todo en la economía, en donde lo que se requiere es rapidez, menos esfuerzos, más ganancias, eficacia, movilidad, etc.

⁵ LAVAL, Christian. *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. 2004. p.60

1.1 La búsqueda incesante en México por la calidad en la educación.

Bajo éste marco meramente económico y político sobre el cual se inserta la educación, no sólo en México sino en todo el mundo, surge una preocupación por generar educación de calidad, preocupación que tampoco es nueva ni fortuita, pero que ha venido aumentado en las últimas décadas.

Según Martínez Rizo, las tendencias modernizadoras en México comenzaron con el sexenio de Miguel de la Madrid, pero llegaron a un punto culminante con la presidencia de Carlos Salinas en 1994 con el Tratado de Libre Comercio (TLC). “El termino *modernización* se volvió parte central de las discusiones en los discursos políticos, con el deseo de incorporar a México al grupo de los países altamente desarrollados.”⁶

En esos discursos en donde la retórica fungía un papel fundamental, se decía que México necesitaba una *educación eficiente* para estar a la altura de los cambios que se avecinaban. Es por ello que en esta serie de cambios del sector educativo, México ha pretendido manejar un somero concepto de calidad y aún más ambiguo se vuelve cuando se habla de “calidad en educación”.

Así mismo, Martínez Rizo afirma que con el *Plan de modernización* se pretendía reducir el peso del Estado en la economía, “incrementando en cambio el papel del mercado en el marco de las nuevas ideas sobre la sociedad del conocimiento y de la importancia de basar la competitividad en una mayor productividad gracias a los avances de la ciencia y la tecnología, la modernización del país incluía, como componente fundamental, la del sistema educativo”⁷.

Algunos ejemplos sobre los cambios en educación a partir de este plan son: los contenidos, los programas, la inclusión de México en las evaluaciones internacionales y la certificación profesional (con “la creación de organismos de

⁶ MARTÍNEZ Rizo, Felipe. *Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001*. 2001. p.41

⁷ *Ibidem*.

acreditación educativa y certificación profesional como el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), y los Comités Interinstitucionales de Evaluación Superior (CIEES)”⁸.

Es a partir del *Plan de modernización* que los proyectos educativos comienzan a dirigirse en búsqueda de la calidad educativa, pues el fin era “hacer frente al reto de formar a productores eficientes para modernizar a México, para formar hombres y mujeres del siglo XXI que enfrentarán severas metamorfosis en la organización social y en la división del trabajo”.⁹ Es paradójico que los proyectos y programas que nacen bajo estas primicias no definan el término central de sus discursos, para ello será necesario establecerlo desde un escenario pedagógico.

En este orden de ideas algunos de los “frutos” de esta búsqueda son el “*Programa Escuelas de Calidad*” (PEC) que nace en el año de 2001 y la “*Alianza por la Calidad de la Educación*” que tienen como objetivo primordial seguir manteniendo la idea de la calidad en el ámbito educativo.

El *Programa Escuelas de Calidad* establece una búsqueda continua por mejorar y transformar a las escuelas y si bien es una política educativa propositiva, no se determina una idea clara y concisa de lo que se entiende por calidad. Así mismo, es una propuesta exclusiva, pues ha de recalcar que sólo algunas instituciones pueden ser participes en dicho programa.

Por otro lado, la *Alianza por la Calidad de la Educación* encabezada por el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) tiene como objetivo central “...propiciar e inducir una amplia movilización en torno a la educación, a efecto de que la sociedad vigile y haga suyos los compromisos

⁸ VALLE, María. *El nuevo Estado mexicano como regulador de los mercados educativos y laborales de nivel universitario. Los organismos de evaluación y certificación profesional*. 2000. p.205.

⁹ ORNELAS, Carlos. *La misión del sistema educativo mexicano: tres reformas profundas*. 1995. P. 95-124.

que reclama la profunda transformación del sistema educativo nacional.”¹⁰ Bajo estas condiciones y haciendo un análisis del discurso del documento, encontramos que existe una idea de calidad poco clara y parcelada, que hace énfasis en elementos técnico específicos y deja de lado aspectos pedagógicos esenciales para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo anterior lo referimos debido a que la calidad de la educación recae en mayor medida en los centros escolares, en profesores y alumnos. Y se dejan de lado algunos aspectos tales como el currículum o el cuerpo administrativo. A continuación tomaremos algunos elementos que nos ayudan a entender la idea de calidad en el documento. Respecto a los centros escolares, se busca dotarlos de equipamiento tecnológico y seguridad, los cuales en sí mismos son aceptables, puesto que hoy en día las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están ganando cada vez más terreno en el campo educativo. La inseguridad dentro y fuera de las escuelas es un factor que se ha hecho presente con mayor frecuencia. Sin embargo, el problema radica en la concepción que se genera acerca de las TIC en donde se conciben como un fin en sí mismo y no como un medio que contribuya a la formación de los alumnos.

En ese sentido, se llega a considerar la equivalencia: computadora = calidad, y se deja de lado que la existencia de las primeras, en el centro escolar, no garantiza de inmediato un resultado favorable, pues se debe pensar en asegurar una serie de condiciones previas como: 1) acondicionamiento de espacios físicos para pensar en la existencia de un laboratorio de computación 2) capacitación y formación tanto de los profesores como de los alumnos para con los medios, 3) asegurar un mantenimiento constante, etc., y tal vez asegurado esto se podría pensar en calidad, pero no de manera holística, puesto que esto solo podría ser un elemento en ella.

¹⁰ SEP. Alianza por la calidad de la educación. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/alianzaporlcalidaddelaeducacion>. [24-04-2012]

Respecto a los profesores, existen algunos avances en la obtención de las plazas, ya que ahora se otorgan mediante un concurso de oposición. Sin embargo, también existen retrocesos, puesto que en el *Acuerdo para la Evaluación Universal de Docentes y Directivos en Servicio de Educación Básica* se señala en su artículo II, fracción 1, que la evaluación docente contempla el “Aprovechamiento Escolar (AE), con base en los resultados de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) [...] A éste componente se le asignará un valor de hasta 50 puntos de un total de 100.”¹¹

No obstante, dicha prueba es un instrumento cuya intencionalidad estriba en “generar una sola escala de carácter nacional que proporcione información comparable de los conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes en los temas evaluados”¹⁰ Lo que nos muestra las incongruencias en el discurso y por lo tanto en la práctica educativa, ya que a pesar de que se obtienen resultados sobre las habilidades y conocimientos de los estudiantes, no se hace un tratamiento de los mismos, dejando de lado el principal objetivo por el cual fue construida dicha herramienta, empleada para medir diversos factores tales como el desempeño del docente, el cual no se evalúa por el desempeño de sus estudiantes, pues existen múltiples factores que influyen sobre él.

En cuanto a los alumnos, se apuesta por la salud y las condiciones sociales de los mismos, lo cual representa un gran acierto, ya que para conseguir una educación integral es necesario asegurar condiciones de salud favorables para que el alumno pueda formarse y desarrollarse académicamente. Así en estas circunstancias y condiciones el Sistema Educativo Nacional está caminando hacia un rumbo incierto y lleno de ambigüedades.

¹¹ SEP. *Acuerdo para la Evaluación Universal de Docentes y Directivos en Servicio de Educación Básica*. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1796/1/images/Acuerdo%20para%20la%20Evaluaci%C3%83%C2%B3n%20Universal%20de%20Docentes%20y%20directivos%20en%20Servicio%20de%20Educaci%C3%83%C2%B3n%20B%C3%83%C2%A1sica.pdf> [24-03-2012]
¹⁰ SEP. *Qué es ENLACE*. Disponible en: http://www.enlace.sep.gob.mx/que_es_enlace/ [24-04-2012]

Ante la situación del contexto actual en el que vivimos, es necesario cuestionarnos desde el papel de especialistas en educación hacia dónde vamos y qué queremos como sociedad; sin embargo, debemos de estar conscientes de nuestra realidad y no dejar de lado todos aquellos factores que rodean un tema tan complejo como lo es el de la educación.

Es necesario que dejemos de ser criticones y nos volvamos críticos de la situación actual de la educación, de manera que podamos crear propuestas ante los problemas actuales, tal como lo es la educación de calidad en México.

1.2 El concepto de calidad en los centros escolares de educación primaria

Como mencionamos anteriormente, el concepto de calidad en educación primaria, específicamente en los centros escolares, a partir de distintos programas se ha reducido a tomar a consideración a los alumnos y profesores¹² y algunos aspectos de las instituciones, más no la integridad de todo el cuerpo colegiado, los administrativos, e incluso los currícula.

La manera en que se trae a consideración si algún centro cuenta con esa legítima calidad se establece por medio de aspectos que han sido planteados para observar si se llevan a cabo o no. Sin embargo, es dudoso conocer si uno de ellos posee calidad a partir del estudio fragmentado de todas las partes que lo integran.

Para ello, es necesario evaluar la integridad de distintos elementos, uno de ellos es la planeación, pues en ella se establecen líneas de acción que pretenden mejorar el servicio educativo. Por tanto, se debe establecer a qué nos referimos cuando hablamos de planeación y cómo es pieza fundamental de un proceso para alcanzar la calidad en educación.

¹² En el caso de los profesores no toman en cuenta consideraciones importantes, por ejemplo, gestión y participación grupal, interacción o dominio de su clase. Su calidad gira en torno a su actualización, profesionalización, el ingreso y promoción. Véase Alianza por la Calidad en Educación. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/alianzaporalcalidaddelaeducacion>. [09-04-2012].

2. Administración.

Wilburg Jiménez Castro define a la administración como “una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr en los organismos sociales”

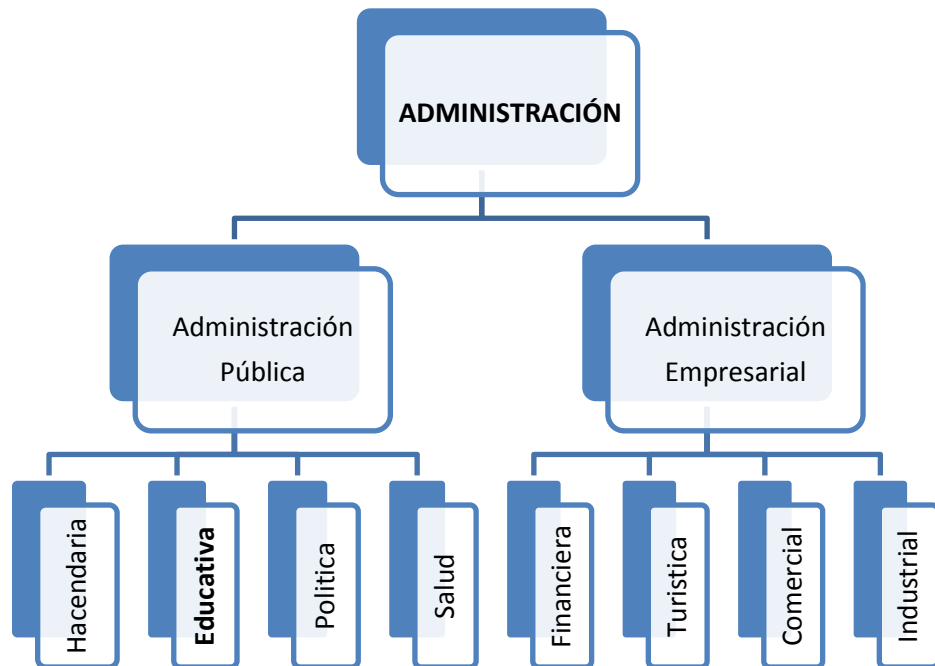
Por su parte, Fremont E. Kast dice que la administración “es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

- 1) Dirección hacia objetivos,
- 2) A través de la gente,
- 3) Mediante técnicas y
- 4) Dentro de una organización”

Dentro de este trabajo de investigación definiremos a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, para obtener la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

2.1 Ramas de la administración

La Administración Educativa es una rama de la administración como tal, el ámbito administrativo ha sido dividido en administración pública y administración empresarial dependiendo “según se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiere inmediatamente a un bien social ”; la administración pública en hacendaria, educativa, política y de salud, la administración empresarial en financiera, turística, comercial e industrial. Se amenaza con nuevas divisiones en ambas y proliferan las profesiones especializadas en campos específicos aun.



2.2 Administración Educativa.

“La administración educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento. Cuéntense entre ellos las instalaciones en las que se imparte la enseñanza. Los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la enseñanza aprendizaje, la armonía de los recursos y procesos, etc. (Covarrubias,año,p.67)

Definiremos la administración educativa como el proceso de organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, tecnológicos y materiales de una institución educativa.

Ya que es claro que los programas de formación docente se constituyen con el objetivo de modelar la ejecución de los maestros para que estos puedan intervenir

en la transacción de conocimientos, valores y costumbres. A continuación analizare los cuatro procesos de gestión.

- 1) Planeación: Función administrativa en la cual se especifican los objetivos e los que planea llegar y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben llevar a cabo...”entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación de los objetivos, la decisión de los tipos de actividades, la determinación de los objetivos, la decisión de los tipos de actividades [...] la elección de estrategias”...
- 2) Organización: Es coordinar los recursos humanos, financieros y tecnológicos que son necesarios para lograr los metas.
- 3) Dirección: Función administrativa que consiente en dirigir a las personas a desempeñarse bien.
- 4) Control: Vigilar...”el progreso y ejecutar los cambios necesarios [...] las organizaciones [...] actúan con rapidez cuando surgen problemas y pueden cambiar según se requiera”...(Administración, Una ventaja Competitiva, 2001, p.8)

En México la falta de personal capacitado en instituciones de educación y la creciente demanda de una educación de calidad ha dado origen a poner una mayor atención a la formación y actualización de los profesores, con el fin de que el individuo sea productivo para que las instituciones cumplan con los objetivos propuestos.

3 Fases del proceso administrativo

La “administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz, 2004, p.6)

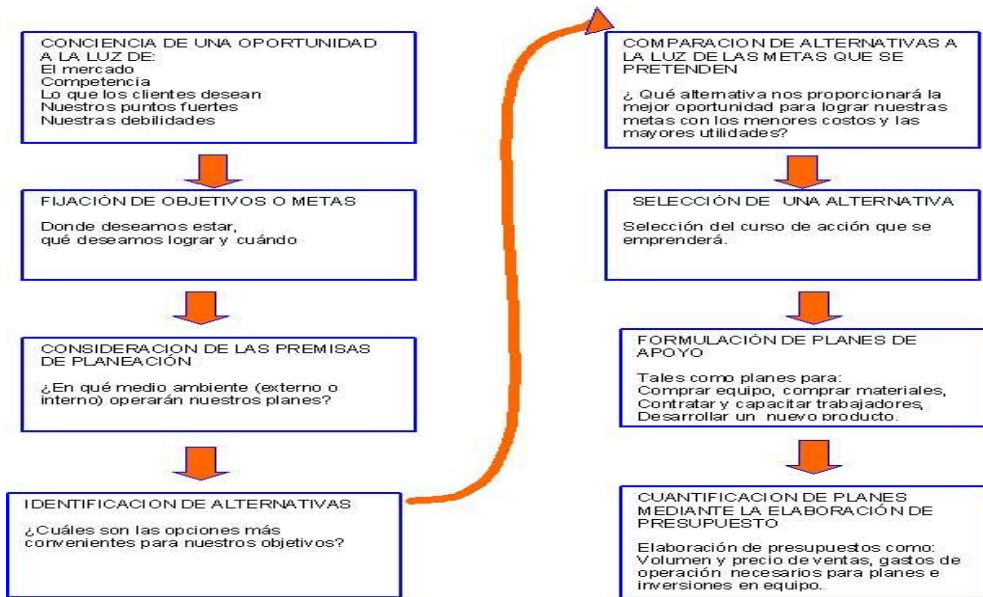
3.1 La planeación.

Entendiendo que la práctica de la administración es una de las actividades humanas más importantes, para coordinar los esfuerzos individuales en logros grupales. Para que esto se logre debe de existir una **planeación** que es “aquel procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevarse a cabo las primeras y alcanzar los segundos, requiere tomar decisiones esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción” (Koontz, 2004, p.122) Es decir de optar entre diferentes cursos de acción a futuro, de este modo la planeación o el plan forma un procedimiento racional para que se cumplan con los objetivos que anteriormente se tienen previstos.

La planeación de puede clasificar en

1. Propósitos o misiones, en esta la planeación tiene como propósito identificar la función o tarea básica.
2. Objetivos o metas, se busca que los fines que se persiguen sean determinantes ya que se puede organizar al personal, el tipo de dirección que se va a dar, la organización y el control.
3. Estrategias, en este tipo de planeación toman relevancia los tipos de acciones se llevarán a cabo para que el objetivo o meta sea un éxito.
4. Políticas, son los criterios generales en los que se basara el personal asignado para la toma de decisiones.
5. Procedimientos, son aquellos tipos de planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
6. Reglas, en este tipo de planes de establece criterios para llevar a cabo una acción, estas reglas no estarán sujetas a voluntad del personal.
7. Programas, son un conjunto de procedimientos bajo los cuales el personal asignado seguirá asignaciones o tareas.
8. Presupuestos, “ es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos” (Koontz, 2004, p.129)

Pasos de la Planeación.



13

4. Planeación educativa

Los seres humanos mantienen actitudes propias que los caracterizan, constantemente se ven en la necesidad de construir un futuro deseado, establecen así, una serie de medios para conseguirlo y poseen un control relativo para un fin determinado¹⁴, dicho futuro se expresa en procesos, actividades, tareas, etc., es decir, planean. Sin embargo, se debe reconocer que existen una serie de variables que pueden impedir el cumplimiento de sus objetivos previstos.

La planeación ofrece la posibilidad de tomar decisiones antes de efectuar una acción y de esta manera anticipar una serie de logros, con el fin de mejorar un objeto o proceso del acontecer humano.

¹³ Tomado de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/_sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/143Pasos_planeacion.htm 14 de septiembre de 2012

¹⁴ Con esto queremos enfatizar la existencia de una serie de variables que escapan a la planeación.

Siguiendo ésta línea, podemos sostener que la calidad es el eje que guía la práctica educativa (o en su fin último, es lo que se pretende alcanzar) todo cuanto se planea será en aras de un resultado deseable previsto. No sorprende que bajo esta primicia se hayan elaborado distintos programas que pretenden la calidad en educación como *Alianza por la Calidad de la Educación* o el *Programa Escuelas de Calidad*.

Es importante considerar la parte epistemológica del concepto de planeación, pues nos permite saber desde qué esfera de conocimiento lo estamos analizando y también desechar falsas concepciones del término, para posteriormente analizar su incursión en los centros escolares, particularmente en educación primaria.

Hablemos ahora de los modelos dentro del ámbito de la planificación. En este sentido es de primordial importancia primero reconocer el término modelo como tal. Éste alude a diversos significados, como: una cantidad que sirve de medida. Así mismo cabe retomar que el término se deriva de modelar, acción de (Ander-Egg, 1995) construir; que sirve de muestra o ejemplo. Sin olvidar que se puede referir a una persona u objeto acompañado de una connotación de perfección.

Otra característica que no debemos perder de vista es que se habla de modelos, no de un modelo; así como son de gran utilidad, no sustituyen la acción de interpretar y analizar.

La razón por la cual se analiza el concepto es para vislumbrar su alcance científico. Lo que pretende el término modelo en la realidad del campo de la planificación es una representación o construcción simplificada y esquemática de una clase de fenómenos o contenidos que se deseen comprender.

Por lo anterior, decimos que hay diferentes tipos de modelos. Para ello retomaremos la clasificación de Ezequiel Ander Egg:

De acuerdo al grado de abstracción:

- Icónicos (físicos). Son una representación física, ya sea parcial o total, del sistema que representan. Una escala del objeto o situación de la que se trate.
- Gráficos. Para explicar espacios o relaciones que afecten o inciden en la interacción de diferentes partes.
- Analógicos. Son aquellos que representan un conjunto de propiedades que se quieren estudiar, por medio de otro conjunto relativamente familiar.
- Simbólicos. Se construyen a partir de la interconexión significativa de conceptos.
- Matemáticos. Se construyen para representar de forma exacta una situación problema.

De acuerdo al grado de certidumbre:

- Deterministas. Se parte del supuesto de que son condiciones de un elevado grado de certidumbre. Donde de cada decisión resulta una única y conocida consecuencia.
- Probabilísticos. Predicen situaciones con un grado elevado de incertidumbre.

De acuerdo a las características de proceder.

- Estático o de estructura. Prescinden del tiempo, como conjunto de propiedades y relaciones entre elementos de un sistema o subsistema.
- Dinámico o de funcionamiento. El tiempo es una variable y se considera la incidencia de los cambios a lo largo del tiempo.

La importancia de tener presente que hay diversos modelos es para identificar sobre cuál se quiere trabajar o crear un determinado plan o proyecto. O bien sobre

cuál se está trabajando en determinado momento. Esto porque en ocasiones es posible elegirlo, en el caso de las instituciones, y a veces no se puede, como cuando se está regido bajo un proyecto nacional.

Otro punto acerca de los modelos es su construcción, la cual está delimitada por ciertas características. La situación problema; planteada de tal forma que pueda ser manipulada y observable; así como los datos con los que se cuente y finalmente por el dominio que se tenga de una técnica para realizar modelos.

En relación a los modelos es necesario no perder de vista que son representativos, sin embargo son una visión simplificada por lo que no se puede universalizar todo con ellos, para ello hay ciertas ventajas y desventajas. Dentro de las primeras se encuentra que simplifica la complejidad de la realidad, para poder realizar una manipulación de los datos y también ayuda a la explicación de determinadas circunstancias por medio de analogía o construyendo interrelaciones. Dentro de las segundas, se encuentran que precisamente por la complejidad de la realidad no todo se puede simplificar, rebasando así las representaciones simbólicas.

Como hemos visto hasta ahora, dentro del proceso de planificación se toman en cuenta diversos puntos que son determinantes para que se lleve a cabo de una forma adecuada. Para esto es necesario tener en cuenta que cada uno de los elementos que se han desarrollado como partes de la planificación son tan importantes uno como el otro. De igual forma dicha importancia nos obliga a contemplar cada uno de ellos en cada momento en que se realice la planificación. De ser así el proyecto final será siempre congruente en sí mismo y con la realidad de donde surgió para ser ejecutado. Esta coherencia se debe dar de forma transversal entre cada uno de los elementos. Recordándolos, podemos mencionar la trascendencia de establecer el tiempo en el que se pretende llevar a cabo

determinado programa, proyecto o plan, así como el tiempo establecido para cada meta. Delimitar las variables que se tomarán en cuenta y los instrumentos que se van a utilizar. Definir los propósitos u objetivos. Finalmente decidir la forma en que se va dar a conocer, utilizando determinado modelo.

4.1 El concepto de planeación; creando proyecciones.

El planear deriva de la planificación, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española significa “trazar los planos para la ejecución de una obra, el plan o proyecto de una acción¹⁵, lo cual indica que se establecen las líneas de acción antes de que ésta ocurra”(bibliografía). Es decir, la planeación ofrece la posibilidad de tomar decisiones antes de efectuar una actividad y de esta manera anticipar una serie de logros en distintos tiempos y espacios; también puede permitir prevenir posibles factores que amenacen el plan creado, en otras palabras se proyecta un plan, establecido en una serie de logros y estrategias para llegar a ellos.

La planeación permite organizar una situación concreta, en el ámbito político, social, económico, como también en el ámbito educativo. Sin embargo, la concepción de planeación en este último, frecuentemente se ve representado como un acto sólo de organización, quedando en una concepción limitada del acto pedagógico que éste puede alcanzar, pues la educación ocurre aún antes de planificarse, entonces lo que se busca, como Ander Egg sostiene, es aplicar a la educación criterios racionales para organizarla¹⁶.

Por lo tanto, la planificación en el ámbito educativo se entenderá como: “proceso que busca prever diversos escenarios en relación con los procesos educativos; tiene la función de especificar [...], objetivos, y metas; permite la definición de

¹⁵ RAE. *Diccionario de la lengua española*. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draef/> [16-04-2012]

¹⁶ ANDER-EGG, Ezequiel. *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. 2008. p. 14.

cursos de acción y; a partir de éstos determina los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización.¹⁷ (Ander Egg)

Sobre sí el término planificar es el adecuado, Ander-Egg señala¹⁸ que pueden existir dos términos que falsamente se pueden considerar sinónimos: programar y planear. El primero se refiere a sentar los objetivos que guiarán la acción sobre un sector a escala macrosocial, el segundo hace referencia a las líneas de acción y las técnicas que deben seguir, esto es más específico; y finalmente el tercero es similar a planificar pero aquí el ámbito sobre el cual se incide es más específico.

Por lo tanto, el tema de estas líneas no es analizar la programación, ni nos centraremos en la planificación, aunque será abordada debido a que ésta se encuentra en un ámbito macrosocial y a que la educación básica y media superior en México responde a las Políticas Públicas que el Estado plantea previamente.

También es importante analizar lo que ocurre a escala micro social, es decir, en la unidad operativa, en donde los procesos de enseñanza y aprendizaje se dan concretamente (en el aula) por lo que abordaremos la planeación desde los centros escolares.

El planificar responde a factores externos establecidos por el contexto económico, político, social y cultural, que se establecen previamente en un proyecto de Estado, éstos tienen su repercusión en las normas y reglas que aterrizan en los planes y programas de estudio en los centros escolares, relacionándose con el primer modo de orden, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La planeación responde a distintos contextos espaciales y temporales, colocando el campo de la administración como vía para mejorar el Sistema Educativo por medio de las técnicas administrativas más eficientes.

¹⁷ VALDEZ, Angélica. *Modelo de planeación educativa en competencias para el diseño de programas académicos de educación continua*. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptb2011/mayo/0668936/Index.html>. [16-03-2012]

¹⁸ ANDER-EGG, Óp. Cit. p. 12

En la economía, al usar al Sistema Educativo como medio de desarrollo económico donde lo principal es prever sólo la formación para el trabajo y cumplir con el Plan de Desarrollo del Estado; en cambio en lo pedagógico¹⁹, se pretende buscar responder a las preguntas de: qué enseñar, cómo enseñar y cómo evaluar lo enseñado, es decir en la didáctica; o en un enfoque integral en donde se pueda unir la educación con aspectos socio-económicos.

Esto ha hecho necesaria la confluencia de una serie de actores y/o especialistas para la obtención de una planificación educativa satisfactoria, al representar una condición necesaria para la calidad educativa.

En el caso de México la planificación educativa se enfrenta al reto de establecer una planificación a nivel administrativo, académico y curricular que garantice en su totalidad, el funcionamiento efectivo del Sistema Educativo Nacional.

Existe un plan de acción establecido, pero el rumbo que la planeación sigue, depende en gran medida de la planeación ocurrida en los centros escolares, de la cual no se puede tener la certeza de que exista y sea exitosa, o si por el contrario es nula o falsa. Entonces, ¿cuáles son algunos de los elementos que pueden provocar una mala planeación? Trataremos de analizarlo en el siguiente apartado.

4.2 La planeación de la educación primaria.

Antes de realizar cualquier planeación es necesario hacer un diagnóstico que refleje las necesidades de la población o de las instituciones sobre las cuales se ha de realizar la intervención. Este primer diagnóstico forma parte de un proceso donde se ve la planificación, implementación y evaluación de lo que se interviene. Es necesario que todas las actividades realizadas dentro de los procesos se evalúen, lo cual permite dar cuenta de los aciertos y desaciertos de la intervención que se está llevando a cabo, así como las consecuencias que produce para la resolución de las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado.

¹⁹ *Ibíd.* p. 17

El diagnóstico puede evitar que se planee sobre realidades simuladas, pues se planeará en función de las necesidades reales de los sujetos y de la institución misma. Sin embargo, como lo hemos analizado anteriormente esto ocurre en contadas ocasiones, pues la educación está determinada bajo una serie de 14 políticas legitimadas por el Estado, lo que representa una seria limitación para contextualizar distintos programa educativos.

En la planeación, se deben tener claros: 1) los objetivos pretendidos, lo cual se puede conocer respondiendo a la pregunta ¿A dónde queremos llegar?; 2) contemplar las metas o preguntar ¿en qué tiempo lo voy a lograr?; 3) los valores, las creencias y principios que guían la institución; 4) la misión, con el ideal de formación del sujeto; 5) la visión, hacia dónde se proyecta la institución; 6) las políticas y la normatividad de las instituciones en las cuales se efectuará la intervención, pues la planeación y la intervención se realizará en función de ellas.

Puede decirse que esto guía de manera general la planeación, pero aún dentro de la institución o centro escolar, existen tres niveles de planeación: la administrativa, la académica y la curricular.

La primera de ellas tiene como función apoyar a las tareas académicas de acuerdo a los objetivos y políticas de la institución, tales como el establecimiento de contenidos temáticos, horarios, repartición de materias y de docentes. Otra de las principales funciones que lleva a cabo este tipo de planeación, es la referida al uso y repartición de los recursos humanos, financieros y materiales en función de los objetivos y metas de la institución las cuales están previamente establecidas.

Un ejemplo de ello, es la contratación de los docentes que se lleva a cabo en un centro escolar, ya que éstos deben ser elegidos de acuerdo a las necesidades y la filosofía de la misma, de manera que se cumplan las metas que se enunciaron.

Por otro lado, la administración académica es la que permite que los procesos de enseñanza y aprendizaje se lleven a cabo ya que ésta debe responder a cuestionamientos tales como; ¿Cuándo y cómo se va a enseñar?, ¿Cómo voy a evaluar? y ¿Para qué enseñar?

De acuerdo con Roberto Arizmendi²⁰ dichos cuestionamientos deben ser la base para la planeación administrativa y curricular, pues entorno a lo que se quiere aprender y cómo se quiere lograr es como se planearán los horarios, los contenidos y los recursos para lograrlo. No obstante, dicha idea se encuentra alejada de la realidad educativa, ya que existen aspectos administrativos que conforman el eje para la planeación y toma de decisiones.

Un ejemplo de ello es ***El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) o el Plan Anual de Trabajo (PAT)***²¹, son herramientas dirigidas a las escuelas que están dentro del programa de escuelas de calidad (PEC). Cuyas escuelas buscan en su mayoría el subsidio económico por parte del estado. Tanto el PAT como el PETE, deberían ser elaborados por el personal del centro escolar, es decir por padres de familia, docentes y directivos de manera que se planifique en función de las necesidades del centro escolar, en relación a los objetivos que se plantea la institución misma.

En muchas ocasiones la realización de los PETE y PAT quedan a expensas de los directivos o supervisores de los centros escolares, manifestando una disociación de lo que se quiere alcanzar sobre la calidad, debido a que no conocen el contexto y las necesidades reales de sus docentes y alumnos, pues no existe un diálogo cercano y verdadero entre estos actores.

Tanto el PETE como el PAT, podrían ser buenas herramientas como instrumentos de planeación académica si en ellos intervinieran docentes y directivos; sin embargo, son usadas sólo como un medio para obtener recursos o como un trámite más que se ha de entregar por el estímulo que estos programas de Calidad Educativa ofrecen²², demeritando la relevancia que tiene la planeación académica para el desarrollo de los individuos y de la institución misma. Mediante

²⁰ ARIZMENDI, Roberto. *Planeación y administración educativas*. 1991. p. 32

²¹ SEP. *Programa escuelas de calidad* Disponible en:
<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo2.pdf> [21-03-2012]

²² Con estímulos económicos.

este ejemplo, podemos observar cómo es que se pondera el aspecto administrativo sobre el plano académico.

Es claro que este principio debería ser contrario, la pregunta es ¿cómo lograrlo? los administradores educativos debemos estar conscientes sobre la situación actual y desarrollar propuestas de intervención, donde se busque la relevancia de la planeación académica sobre la administrativa.

Por otro lado, la adaptación del currículum en los centros escolares en torno a la planificación administrativa y académica recibe el nombre de proyecto curricular, el cual es: “el proyecto que cada institución educativa elabora teniendo en cuenta las exigencia de la legislación educativa, adecuando al entorno y circunstancia en la que se va realizando la tarea educativa [...] es el esfuerzo de adaptar las propuestas educativas generales, a la realidad concreta en la que funciona cada centro educativo”²³

De acuerdo a Ander Egg, el proyecto curricular es una actividad que involucra la opinión del cuerpo docente, implica adaptar el currículum a las necesidades y características de los estudiantes y del propio centro educativo. Por ello, forma parte de un conjunto de decisiones que pretenden garantizar el buen funcionamiento administrativo y académico del centro.

Con la realización del proyecto curricular el centro educativo pretende adecuar el currículum, más no corregirlo, a las propias necesidades del alumno partiendo del análisis del contexto-sociocultural y de la visión de egresado que el propio centro quiere formar. Es importante, que en la realización de esta propuesta curricular se tome en cuenta el nivel de apertura y flexibilidad que ofrece el curricular oficial.

Esta propuesta curricular involucra la participación del equipo docente, los cuales realizan una reflexión y toman una serie de decisiones para guiar de la mejor

²³ ANDER-EGG, Ezequiel. *Op. Cit.*, p. 17

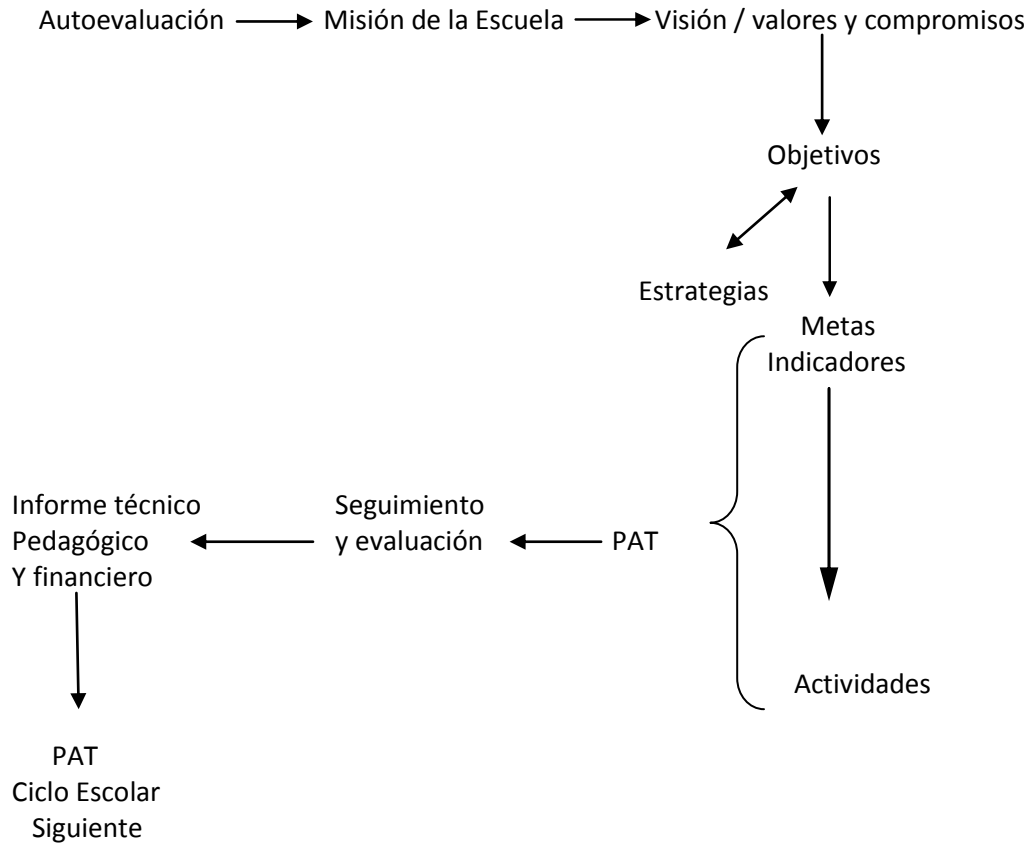
manera los procesos de enseñanza y aprendizaje y lograr el buen funcionamiento del centro. Por ello, las decisiones que sean tomadas por los docentes deben someterse a una revisión y evaluación constante.

Sin embargo, el que los profesores realicen el proyecto curricular en un centro educativo no garantiza el buen funcionamiento de éste y mucho menos puede garantizar la calidad educativa de la enseñanza. Si bien es cierto que los profesores al ser unos de los protagonistas de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del salón de clases, son los que tienen presente con mucha más claridad las necesidades educativas de los alumnos, no todos reflejan su creatividad y propuestas dentro de la realización de éste, por lo que pueden presentarse “en ocasiones como una imposición del profesorado que acaba estandarizando las tareas curriculares y puede verse como una tarea que no es necesariamente bien elaborada, disminuyen la creatividad y la innovación pedagógica”²⁴

²⁴ IGLESIAS Cortizas, María José y colaboradores. *Diagnostico e intervención didáctica del lenguaje escolar*. 2007. p. 235.

Ruta general para el PETE

Marco referencial



ESQUEMA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRASFORMACIÓN ESCOLAR.

Desafortunadamente, podemos encontrar distintos casos en lo que los profesores no participan en la elaboración de este proyecto. Los centros educativos fijan el énfasis en los insumos económicos, más que en el buen funcionamiento del proceso educativo, como es el caso de algunas instituciones educativas privadas.

En el plano real los profesores no son tomados en cuenta en la elaboración del proyecto curricular y los accionistas de la institución, son personas que no cuentan con una formación en el terreno pedagógico y desconocen el contexto educativo de la institución.

Probablemente esta es una de las causas principales por las que el proceso educativo no alcanza el éxito que se espera sobre esa tan anhelada calidad educativa, siendo un reflejo alejado que se presenta en los programas como algo se desea alcanzar pero se desvanece en el proceso de querer llegar a ella, tal como un espejismo.

Por ello, debemos acabar con los prejuicios en torno a que el profesor es el único culpable de los fracasos educativos, sino más bien debemos tomar en cuenta que en las decisiones académicas que se toman dentro de los centros educativos, éstos algunas veces no son tomados en cuenta.

Por lo tanto, la realización del proyecto curricular no sólo involucra a los profesores sino son decisiones tomadas en equipo que requieren la participación de la comisión de coordinación, claustro de profesores, consejos técnicos y la inspección técnica del centro.

Es a partir del proyecto curricular, que los centros educativos en representación de un equipo docente determinan los contenidos, estrategias y las formas de evaluar más adecuadas para lograr el buen funcionamiento de los centros.²⁵ Es decir, se

²⁵ ANDER EGG, Ezequiel. *Óp. Cit.*, p. 353.

pretende modificar los contenidos en función del perfil del egresado que la institución quiere lograr.

Para Iglesias Cortizas, el proyecto curricular tiene que mantener una concordancia con otras decisiones de tipo educativo y organizativo, establecidas en el proyecto curricular. El proyecto educativo está relacionado en mayor medida con la planeación administrativa.

La planeación educativa junto con el proyecto curricular deben complementarse, el primero en mayor medida, pretende definir la identidad y objetivos del centro educativo con los cuales se puede alcanzar sus metas educativas y económicas. De igual forma, se busca adquirir presencia en las comunidades educativas donde se desarrolla la institución. Así podrán ser evaluados los procesos. Es necesario conocer a partir de ellos que la evaluación es tomada en distintos momentos y niveles, esto es de lo que hablaremos el próximo capítulo.

4.3 Planear y evaluar único medio para alcanzar la calidad.

Existe una gran preocupación por alcanzar el ideal de calidad que se ha planteado como sociedad global. Desde países primermundistas (generalmente de habla inglesa) y organismos internacionales autores e impulsores del modelo de producción y del proceso de globalización se han hecho “recomendaciones” a los países que necesitan asesoría para su desarrollo.

Una de las indicaciones presentada como una recomendación es que un sistema, un país no puede alcanzar el desarrollo y la calidad si no hace uso de los procesos de evaluación y planeación. La planeación y la evaluación se presentan como dos procesos que perfeccionan las acciones emprendidas, dos procesos que otorgan certidumbre y credibilidad a lo que hacemos y que buscan erradicar cualquier rasgo de azar, de acciones espontáneas.

Con base en el texto de la ANUIES *Algunos aspectos cualitativos de la planeación educativa*, de Roger Díaz de Cossío, la planeación educativa se define como la precisión en el camino que lleva la educación mediante procesos cuantificables, por lo cual, se deben fijar objetivos y/o metas alcanzables y palpables, para que en el plazo determinado de su ejecución exista evidencia de su cumplimiento. Por otro lado, la planeación, es un proceso que depende totalmente del Sistema Educativo y quienes planean la educación no sólo deben reflexionar la educación en sí misma, sino el papel que juega en la sociedad.²⁶

Sería conveniente en estos momentos interrogarnos lo siguiente: ¿Qué aspecto determina el grado de calidad? Y ¿Cómo es que la determina?

La respuesta a la primera pregunta pareciera responderse únicamente con la palabra *evaluación*, sin embargo hablar de ello, desde esta perspectiva, va a ser quién determina el grado de la calidad educativa, no puede ni debe ser visualizada como una totalidad, pues es imposible evaluar bajo esta concepción totalitaria y más absurdo manifestar el sentido de calidad. Por esta razón la *figura social* como diría Alfredo Furlán²⁷, la educación queda entre dicha, pues de un resultado que no pareciera favorable, se generaliza en su totalidad, haciéndonos entender que la Educación es un acto disfuncional e inservible.

La evaluación en la educación por lo tanto se asemeja a una ecuación matemática, incluso infinita, por que en ocasiones implica la evaluación de la misma evaluación, sugiriendo lo siguiente:

Evaluación educativa total= $EE_1 = EE_{1.1} + EE_{1.2} + EE_{1.3} \dots + EE_2 = EE_{2.1} + EE_{2.2} + EE_{2.3} \dots$, por ello ver la calidad de la educación por medio de la evaluación es un proceso complejo que no puede verse únicamente con una variable.

Al aplicar la evaluación para conocer el grado de calidad, por lo menos en México, implica únicamente un aspecto, que es la comparación de resultados, es decir,

²⁶ **DÍAZ**, De Cossío Roger. *Algunos aspectos cualitativos de la planeación educativa*.

²⁷ **FURLAN**, Alfredo. La gestión pedagógica en la escuela

únicamente el concepto evaluación se encuentra situado en los adentros de la medición; y no como una alternativa de reconstrucción o replanteamiento de lo que actualmente se hace para mejorar un resultado.

¿Pero que resultado es el que se desea cambiar?, la postura que tenemos en este momento es una, que es la adquisición de aprendizajes, que debe ser reflejado con mejores puntajes en pruebas internacionales y nacionales, pues en este momento se cree que por medio de pruebas de esta magnitud es como se conocerá la realidad educativa, la cual debe ser positiva por el simple hecho de ser financiada por el gobierno y los organismos internacionales. Por ejemplo Manuel Velazco del Partido Verde Ecologista criticó que no era posible que:

“A pesar de la inversión millonaria y la firma de los acuerdos en la materia (educativa) el país siga reprobando. No es posible ofrecer educación de calidad para todos, mientras los maestros no se interesen y hagan a un lado la capacitación, preparación y autoevaluación, temas fundamentales que permitirían aplicarse directamente en un sistema educativo exitoso que estimule a los alumnos y mejore los niveles de aprendizaje en el país”²⁸

Seguimos entonces inmersos en el pensamiento primitivo de la educación: Inversión monetaria= producción (mejores puntajes internacionales).

La calidad y la evaluación de la educación no pueden por lo tanto reducirse a lo anterior, porque para que exista lo que hasta ahora se denominado calidad se debe interferir inclusive en el proceso, es decir tomar de cimiento en efecto el financiamiento, pero verificando en todo momento que en lo que se invierta a la educación durante el proceso resulte de mucho mayor aprovechamiento para la sociedad y no únicamente a un cierto grupo selecto como el empresarial. Este sería en todo momento la forma más próxima para acercarse a lo que se le llama calidad.

28 Agencia Reforma. *Culpan a maestros por mala calidad.*

La importancia de resultados es de suma vitalidad, pues el vago conocimiento de los representantes sociales asumen desde la postura cuantitativa si la educación es rentable o no, poniendo nuevamente en entre dicho al sector administrativo de las instituciones educativas, por que inclusive de estos números dependerá la cantidad de financiamiento, afectando también a otras prácticas educativas que inclusive se pueden mirar como formas de represión educativa.

“El mecanismo clásico es el de control presupuestario, es decir, reducción casi a cero del presupuesto de supervivencia y la negociación de programas, a cambio de evaluaciones de cualquier acción adicional de desarrollo”²⁹

5. Planeación en educación.

Actualmente se habla mucho acerca de la calidad en la educación, asegurar la calidad educativa se ha vuelto un objetivo cada vez más difundido, el problema es que en el discurso político-educativo no se termina de aclarar lo que se entiende por calidad educativa. Existen numerosas publicaciones que buscan esclarecer el término pero no se acaba de dejar en claro.

Una de las formas de asegurar la calidad en los sistemas y procesos educativos es la planeación, la planeación, al igual que la calidad, es un concepto traído de otra disciplina y adaptado a la educación. A continuación se aborda el tema de la planeación con relación en los sistemas educativos.

29 FURLAN, Alfredo. *La ideología del discurso curricular*. p.122

CAPITULO III

1. La planeación estratégica ante la incertidumbre.

Este trabajo no pretende definir, ni pretende explicar sobre las características de la planeación, más bien trata de extender un poco lo que se ha dicho en torno a la planeación estratégica como “reductora de incertidumbre”, se presentaran algunas características de la misma, que me parecen importantes a un nivel personal y que servirán para entender un poco más como se hace frente al futuro incierto con la planeación.

Se subraya la idea de estrategia como atención y flexibilidad ante el contexto para hacer frente a las contingencias que afectan a la planeación.

En este ensayo se aborda la idea de la planeación como utilización de la información y la racionalidad para hacerle cara a la incertidumbre, se hará referencia a la evaluación como un proceso importante paralelo y complementario a la planeación y los niveles tácticos y estratégicos de la planeación.

a) La planeación estratégica ante la incertidumbre.

En ningún momento histórico el ser humano ha tenido certezas sobre el futuro, desde el origen de la humanidad hemos recurrido a diferentes medios para conocerlo. Hemos sido engañados por los charlatanes, hemos creído en la magia y en la religión, hemos creado a la ciencia para predecir lo que ocurrirá.

Pero por más que lo hemos intentado, no hemos encontrado “las 3 leyes de la historia” que nos digan lo que va a ocurrir, incluso, cuando tratamos de predecir algo de lo que tenemos certeza como un problema físico o químico necesitaremos controlar lo que ocurre, experimentar en un laboratorio, un espacio donde estemos “lejos de la incertidumbre”.

Nos asusta tanto el futuro incierto de infinitas posibilidades que buscamos formas para prevenir que nos ocurra “cualquier cosa”, estar listos para tomar oportunidades, para evitar amenazas terribles y/o probables, para lograr objetivos y alcanzar fines.

Lo cierto es que siempre tomamos y asumimos riesgos, pero siempre calculamos para tomar mejores decisiones, calcular en un sentido amplio donde lo que se busca es una negociación interna, un dejar/tomar entre múltiples opciones, (esto me recuerda una frase que me ha acompañado desde hace tiempo) como dice Borges: “Ser una cosa implica, inexorablemente, no ser todas las demás cosas”³⁰ cuando decidimos, nos estamos negando para afirmarnos.

Lo cierto, es que buscamos lo que creemos que podemos alcanzar y este tema nos pone en otra de las discusiones filosóficas en torno al futuro, se trata de “la paradoja del profeta”, que es en algunos casos irónica, se ha tratado desde la antigüedad, muchos conocen la historia de Edipo, quien temiendo lo que había dicho el oráculo de Delfos: “que mataría a su padre y procrearía con su madre”, abandona a sus padres adoptivos para ir hacia Tebas donde mata a su padre para posteriormente procrear con su madre, para al final enterarse de lo que hizo y castigarse a si mismo arrancándose los ojos, es una historia vieja pero profundamente actual, que nos plantea como funciona el principio de esta paradoja que de algún modo podría ser opuesto a la incertidumbre.

Esta paradoja se basa en el supuesto de que conocer o creer que ocurrirá cierta cosa en el futuro hace que ocurra, y hay múltiples ejemplos literarios, películas y hasta libros de autoayuda y superación personal que se basan en ella como estrategia “ya que para alcanzar lo que deseamos primero hay que estar seguros de que lo lograremos”.

Pero cómo podemos relacionar esto con la planeación. Creo que hay varios puntos que se pueden contrastar con lo que he planteado anteriormente.

- *La planeación estratégica se basa en reconocer la incertidumbre y enfrentarla con información;* su terreno puede ser un laboratorio, pero por más precisión que se asuma (y es lo correcto ya que un médico no se caracteriza por fallar en lo que hace), la planeación estratégica se pone de cara a la incertidumbre, para hacerle frente puede partir de los riesgos que se asumen al momento de

30 BORGES, Jorge Luis, “De alguien a nadie” En *Otras inquisiciones*.

tomar una decisión. Para poner un ejemplo, la planeación estratégica sería quien recomendaría tener un sistema de emergencia para derramamiento de ácidos en un laboratorio.

- *Asume la decisión entre las múltiples opciones para dar dirección a su acción, existen por lo menos, dos posiciones en este punto.*
- Estrategias defensiva: la planeación estratégica para evitar que ocurra algo, esto implica que las cosas están en una situación de estado deseable y la planeación estratégica se plantea ante las contingencias que lo modifican, como medio para regresar al estado anterior lo más rápido posible.
- Estrategias ofensivas: esta planeación estratégica, asume que el estado actual de las cosas no es el deseable, por lo tanto trata de cambiarlo, debe intuir la existencia de estrategias defensivas, es decir, las cosas tienden a regresar a su estado normal además de la existencia de la incertidumbre. La estrategia ofensiva, busca modificar las situaciones de forma que crucen un umbral de no retorno al estado anterior.
- *No se confía de la “paradoja del profeta”, aunque busca, en definitiva, lo posible; este tema, no es para pasarse por alto, la planeación debe creer firmemente en sí misma, y de esa forma tiene cierto sentido profético, claro que la misma no tiene sentido si busca fines fuera del horizonte de probabilidades, además de exigir para su logro la acción, acompañada una actitud que debe asumir con certeza de que logrará su fin, porque posee una estrategia más que por un destino manifiesto.*

b) las dimensiones tácticas y estratégicas en la planeación.

Una de las primeras cosas que hay que distinguir de la planeación estratégica es que ésta no puede ser unívoca, precisamente deberá ser capaz de calcular en contextos específicos las diferentes posibilidades, y atender a diferentes escenarios y contingencias que pueden ocurrir, esta característica le permite tener la flexibilidad suficiente como para presentarse ante la incertidumbre, pero le exige que tenga un intercambio continuo de información con el medio.

La planeación estratégica requiere que sea un proceso continuo, guiado por la evaluación de los resultados que se van logrando con el progreso del plan. Deberá ser capaz, no sólo de lograr los objetivos a alcanzar, si no que será capaz de evitar los problemas que logre prever y de superar las expectativas ante escenarios favorables.

Para ello, presento dos dimensiones de la planeación donde a través de diferentes técnicas se puede actuar para el logro de los fines.

- **Dimensión táctica:** El rango táctico de la planeación busca dirigir la acción a posiciones clave para el logro de las metas, la importancia de la posición se define a través de los recursos que otorga, las alianzas que facilita, los espacios que abre, las amenazas que debilita y las oportunidades que otorga.

La dimensión táctica ofrece ventajas concretas para lograr metas, da flexibilidad a la acción, por ello la dimensión táctica debe buscar lograr ciertos espacios en el contexto de la planeación que permanezcan en un estado favorable a la planeación y a la acción. Esto debería fortalecer la estrategia frente a las posibles contingencias, donde los diferentes recursos y alianzas que provee deberán facilitar la defensa de los espacios ante los problemas.

- **Dimensión estratégica:** La dimensión estratégica de la planeación es aquella que busca definir las líneas generales de los proyectos, sus ejes y sus objetivos, cuanta mayor información sobre el contexto tenga, mayor será la posibilidad de prever los diferentes problemas, la planeación estratégica busca fortalecer los puntos fuertes y débiles de la acción, visualizando las ventajas de ciertas posiciones tácticas y dirigiendo su acción, a través de la evaluación y negociando de forma interna entre los costos y beneficios de cada decisión.

La estrategia guía todos los niveles de la planeación, tanto la acción como la evaluación se definen a partir de los fines estratégicos que persiguen, mientras la

planeación táctica busca alcanzar metas planteadas desde este nivel para tomar las oportunidades y evitar las amenazas, sea tanto defensiva como ofensiva.

c) La importancia de la evaluación como proceso paralelo a la planeación.

El problema de la aceptación de la incertidumbre, nos pone de frente a un problema clave de la planeación, de dónde obtenemos la información para poderle hacer frente a la incertidumbre. La función de evaluar no pertenece directamente a la actividad/proceso de la planeación, la planeación estratégica plantea futuros para gestionar los recursos, tomar posiciones tácticas, orientar acciones y fundamentar objetivos y metas, pero ¿cómo sabe qué recursos existen? ¿qué espacios tácticos se pueden tomar? ¿cómo es el territorio en el cual se mueve? ¿qué posibilidades de acción existen? Y ¿qué fines se pueden lograr? , entonces qué necesita el planeador ante la carencia de información para poder tomar sus decisiones.

Necesita evaluar, y digo necesario por que estos dos procesos tienen sentido únicamente dentro del territorio de la acción, de nada sirve evaluar si no es para orientar decisiones, de nada sirve planear si no se efectúa lo planeado y si se pretende mejorar, hay que mantener el *input* de información que provee la evaluación para empezar a adecuar los procesos cada vez más al contexto.

La importancia y la definición de la evaluación en sí misma la vamos a explicar más adelante, sin embargo conviene destacar en este momento, cómo es que sirve a la planeación como fuente de información con el entorno.

La evaluación es la primera cosa que se debe planear en un proceso estratégico de planeación, recabar información sobre los recursos, los problemas, las necesidades, las posibilidades, las diferentes posiciones de los actores ante la situación actual. Ésta información es crucial para iniciar un proceso de planeación, reducir la incertidumbre y adecuar al contexto los objetivos de la planeación.

Después de esta primera planeación de la evaluación que servirá como punto de partida para la concretización del plan, la importancia de la información cambia de dirección, poder hacer frente a la incertidumbre implica entender qué riesgos se

están tomando al momento de tomar una decisión y qué oportunidades se están abandonando, para eso hace falta evaluar la planeación, y contrastarla contra el horizonte de posibilidades, esta evaluación deberá ser necesariamente crítica ante la planeación y deberá proveer de información suficiente para notar los errores más grandes y prever las posibles contingencias.

Además la evaluación continua del proceso permitirá hacer adecuaciones asumiendo como estrategia el perfeccionamiento continuo y el aumento de la eficiencia y eficacia hacia el logro de los objetivos.

Para concluir: la evaluación y la planeación se implican necesariamente y permiten y fundamentan la acción ante la incertidumbre, una encargada de desarrollar estrategias y la otra provee información para mejorar la misma, son procesos continuos y paralelos que despliegan las posibilidades para mantener la situación de un contexto o para establecer la dirección de sus cambios.

1.1 Hacia una propuesta de mejora educativa: Plan Estratégico de Transformación Escolar.

La escuela se constituye como una institución dedicada socialmente a enseñar con el propósito de formar a los alumnos y contribuir en su desarrollo como personas y ciudadanos. En ella hay objetivos, acciones y prácticas que coexisten, interactúan y se articulan de una manera dinámica.

Estas se pueden clasificar según su naturaleza:

- Índole Pedagógico
- Carácter Administrativo Y Organizativo
- Social Comunitario

La evaluación es un tema con mayor presencia hoy en día en materia de educación, al ser un proceso que da certezas sobre el estado en el que se encuentran los procesos realizados y contribuye a la mejora de este ámbito.

De la misma manera que en la planeación, el evaluar implica un diagnóstico de la situación en la que se desea intervenir, para analizar si lo ya existente cumple con las necesidades de los sujetos y las expectativas u objetivos con los que se planteó en un principio.

Tras el análisis de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico, se podrá pensar en la construcción de juicios de valor y toma de decisiones sobre la situación, de manera que se pueda intervenir en el contexto en busca de una mejora. Así debe planearse bajo los ejes ¿Para qué evaluar?, y ¿Por qué evaluar? Bajo estos señalamientos la evaluación en el ámbito educativo podrá ser entendida como:

“Acto de valorar una realidad, formando parte de un proceso cuyos momentos previos son los de fijación de las características de la realidad a valorar, y de recogida de información sobre las mismas, y cuyas etapas posteriores son la información y la toma de decisiones en función del juicio de valor emitido”.³¹

Como puede notarse la definición que hemos presentado anteriormente, no se reduce a una medición o calificación para la existencia de una evaluación educativa. Así, dichos elementos han de considerarse como una condición necesaria pero no suficiente, en la “cultura de la evaluación” de nuestro país.

Para revisar lo que se hace en la escuela, es necesario iniciar un proceso de autoevaluación. El logro educativo es, lo que indica la pertinencia de las decisiones que se toman en cada organización escolar y es la razón central del análisis de la realidad de la escuela. El proceso de autoevaluación una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y funcionamiento así se realizara un proceso amplio de mejorar de la gestión escolar.

³¹ TEJEDA, FERNÁNDEZ José. *Evaluación de programas, centros y profesores*.1999. p.33.

La gestión escolar incluye lo que hace el director, los docentes, los padres de familia y los miembros la comunidad. “Un análisis preciso de los elementos que intervienen, sugiere organizarlos por dimensiones [...] son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela [...] las dimensiones a través de las que se propone realizar este análisis son: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación comunitaria.

A continuación se describen los contenidos que caracterizan cada dimensión, los que habrá que considerar y valorar a fin de identificar la situación prevaeciente de la escuela.

Dimensión pedagógica curricular: En esta dimensión se tiene que realizar la revisión de los factores que se relacionan fuertemente, como los son la evaluación, planeación, clima del aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo.

Dimensión organizativa: En esta dimensión un criterio fundamental dentro de la organización es que buscara promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán.

Dimensión administrativa: Las acciones de esta dimensión es la que más refiere a la función de lo que como administrador educativo podemos hacer a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Dimensión de Participación Social: Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela.

Una vez que se tienen los resultados de la autoevaluación inicial en cada una de las dimensiones de la gestión, es necesario organizar la información obtenida, de modo que permita identificar los aspectos que favorecen y los que no favorecen los procesos que se viven en cada una de las dimensiones y que por lo tanto, contribuyen con los aprendizajes que obtienen los alumnos de la escuela.

2. PROPUESTA



PLAN ESTRATEGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR

COLEGIO DEL PILAR

21-2891-237-09-Px-016

09PPR1486S

2.1 Plan Estratégico de Transformación Escolar.

El Colegio del Pilar, como institución educativa se dedica a la formación integral de los alumnos de educación básica. A la fecha, ha laborado durante diez ciclos escolares en los que ha puesto en práctica estrategias innovadoras hasta alcanzar la formación integral de los educandos a quienes les ha permitido lograr sus objetivos en la continuación de su formación en otros niveles. En el presente ciclo escolar cuenta con una matrícula de 251 alumnos.

La institución está ubicada en la calle de Patria No. 203 en la colonia Santa María Ticomán de la Delegación Gustavo A Madero, D. F., C. P. 07330.

Su propósito principal es la formación de generaciones que crezcan con valores y virtudes que hagan de ellos, seres humanos de éxito con una preparación para enfrentar el momento histórico que tanto su comunidad, como el país entero están viviendo, dentro de un marco universal que exige a todos los individuos un perfil de preparación con más recursos que les permita alcanzar las metas que se propongan.

La calidad del servicio educativo que la institución proporciona va de acuerdo con las aspiraciones que los padres de familia pretenden para sus hijos(as) y como prueba de ello es el incremento en la población escolar que año tras año se presenta, desde que inició sus actividades en ciclo escolar 2000 – 2001.

2.2 CONTEXTO

En el marco de la RIEB se hace evidente la relevancia que la educación Primaria tiene para la consecución de los objetivos de la educación básica. Nivel intermedio entre el Preescolar y la Secundaria, la educación Primaria comprende el mayor número de años así como el porcentaje más alto de alumnos inscritos en educación básica, y ello reviste especial importancia en el momento de dimensionar la trascendencia de su ser, a fin de que esto se vea reflejado en el quehacer cotidiano.

En ese sentido, es inminente la necesidad de que todos los actores del proceso educativo tanto directivos, docentes, alumnos, como padres de familia, nos preparemos y actualicemos en relación al Plan y Programas 2011, con miras a trabajar de forma congruente y coordinada en las actividades de aprendizaje que permitan el desarrollo de competencias que, a su vez, favorezcan y/o posibiliten la consecución de los diez rasgos que se enuncian como perfil de egreso para los alumnos de educación básica.

De forma tal, que para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, se necesita la interrelación y la total comunicación entre docentes, alumnos y padres de familia, todo en camino de alcanzar una escuela de calidad circundada de afectividad y de valores. Por lo anterior la escuela desarrolla su planeación considerando las cuatro dimensiones en que impacta: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y comunitaria de participación social.

Sabemos que la educación debe favorecer el desarrollo del alumno de manera integral. En ese sentido las acciones a realizar deben estar encaminadas a propiciar la consecución de las *Cinco Competencias para la Vida* que la educación básica busca desarrollar.

Competencias para el aprendizaje permanente. Implican la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de la vida, de integrarse a la cultura escrita, así como de movilizar los diversos saberes culturales, lingüísticos, sociales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.

Competencias para el manejo de la información. Se relacionan con la búsqueda, identificación, evaluación, selección y sistematización de información; el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; analizar, sintetizar, utilizar y compartir información; el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en los distintos ámbitos culturales.

Competencias para el manejo de situaciones. Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos, como los históricos, sociales, políticos, culturales, geográficos, ambientales, económicos, académicos y afectivos, y de tener iniciativa para llevarlos a cabo, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar los que se presenten; tomar decisiones y asumir sus consecuencias, enfrentar el riesgo

y la incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión.

Competencias para la convivencia. Implican la relación armónica con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia; trabajar en equipo; tomar acuerdos y negociar con otros; crecer con los demás; manejar armónicamente las relaciones personales y emocionales; desarrollar la identidad personal y social; reconocer y valorar los elementos de la diversidad étnica, cultural y lingüística que caracterizan a nuestro país, sensibilizándose y sintiéndose parte de ella a partir de reconocer las tradiciones de su comunidad, sus cambios personales y del mundo.

Competencias para la vida en sociedad. Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; proceder a favor de la democracia, la libertad, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos; participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología; participar, gestionar y desarrollar actividades que promuevan el desarrollo de las localidades, regiones, el país y el mundo; actuar con respeto ante la diversidad sociocultural; combatir la discriminación y el racismo, y manifestar una conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.

2.3 Significación de Estándares

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

ESTÁNDARES	SIGNIFICACIÓN
<p>A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.</p>	<p>❖ En Colegio del Pilar los docentes dominan plenamente los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.</p>
<p>A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo</p>	<p>❖ Los docentes tienen capacidad crítica para la mejora de su función teniendo compromiso con sus alumnos.</p>
<p>A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.</p>	<p>❖ En la escuela los docentes planifican sus clases tomando en cuenta el nivel de desarrollo, el tipo de aprendizaje y la diversidad de sus alumnos.</p>
<p>A.10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.</p>	<p>❖ Los docentes ofrecen a los estudiantes diversas experiencias de aprendizaje mediante las cuales tengan oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.</p>
<p>A.11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros</p>	<p>❖ Los docentes demostrar la confianza en las capacidades de sus alumnos y estimulan aunque no constantemente sus avances, esfuerzos y logros.</p>
<p>A.12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.</p>	<p>❖ Los docentes consiguen de sus alumnos una participación semiactiva, crítica y creativa como parte de la educación integral que la Escuela Colegio del Pilar les brinda.</p>

<p>A.14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural.</p>	<p>❖ En la Escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural en todos nuestros programas y clases extracurriculares.</p>
<p>A.15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.</p>	<p>❖ En el Colegio los docentes y directivos trabajamos en el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente, incentivando a los alumnos a utilizar todos los conocimientos adquiridos en la vida diaria cuidando, queriendo y protegiendo a su planeta, así como sensibilizándose por medio del arte para llevar a cabo una formación integral como seres humanos</p>
<p>A.16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.</p>	<p>❖ La comunidad se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de los valores universales tales como nuestros valores insignia que son el respeto, justicia, fortaleza, templanza, prudencia, la solidaridad, la tolerancia, la honestidad, y la responsabilidad en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad para una convivencia armónica en sociedad</p>

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

ESTÁNDARES	SIGNIFICACIÓN
A.1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.	❖ En el Colegio del Pilar compartimos , dentro de nuestra comunidad, una visión futurista, planeando estrategias, metas y actividades, comprometiéndonos y cumpliendo con lo que nosotros mismos objetivamos
A.2. El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.	❖ Debido a la rotación de personal el director no ha mostrado que ejerce liderazgo en todas sus funciones: académicas, organizativo-administrativo y sociales para la transformación y trascendencia de la comunidad escolar. El director actual está en ese proceso.
A.3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado , con intereses afines y metas comunes.	❖ El personal directivo, administrativo, docente y de mantenimiento trabajamos en un equipo integrado por fines y metas comunes: la educación integral de nuestros alumnos. Este punto se ha visto modificado en el área de dirección debido al cambio de director; no obstante, es notorio que el resto del equipo sí se esmera por trabajar de manera coordinada.
A.4. Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.	❖ Los docentes se capacitan continuamente, actualizándose y aplicando los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana para la mejora continua y de los aprendizajes de sus alumnos.
A.13. La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales , otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que requieren de apoyos	❖ La Escuela se ha abierto en una totalidad a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales , con los casos que se han presentado se otorga prioridad en su atención y se brinda un ambiente de afectividad para el óptimo

específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.	desarrollo de sus potencialidades
A.19. Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.	❖ Los alumnos se organizan y participan activamente y de manera entusiasta en las tareas sustantivas de la escuela.
A.20. La comunidad escolar se autoevalúa , realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.	❖ La comunidad escolar, se autoevalúa en todas sus acciones, realizando el seguimiento adecuado a esta actividad, utilizando herramientas de mejoras y de experiencias continuas y no de sanciones.
A.21. La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.	❖ Se promueve el desarrollo profesional del personal dentro del propio centro de trabajo, mediante la reflexión colectiva y motivacional, el intercambio de experiencias, todo esto con el fin de la calidad interna y externa y la armonía en el trabajo diario
A.22. La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.	❖ Participa en una red de intercambio con otras escuelas fortaleciendo su práctica docente, directiva, los aprendizajes de los alumnos y su interrelación con la sociedad y los padres de familia, todo girando en un ámbito de respeto y armonía con y entre los propios actores.
A.23. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información	❖ Se abre a la comunidad y rinde cuentas de su desempeño fundamentalmente en el logro de propósitos educativos, su administración y la difusión de información siempre sobre una ley de transparencia.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

ESTÁNDARES	SIGNIFICACIÓN
<p>A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplimos con el calendario escolar ❖ El tiempo dedicado a la enseñanza se aprovecha óptimamente.
<p>A.7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza- aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El Colegio del Pilar se encuentra en la mejora continua de las condiciones de su infraestructura material, para poder llevar a cabo del desempeño de sus labores con calidad , contando con aulas en muy buen estado , mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de la enseñanza – aprendizaje, laboratorios vanguardistas y equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios

DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA

ESTÁNDARES	SIGNIFICACIÓN
<p>A.17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.</p>	<p>❖ El personal de la escuela y en algunos casos los padres de familia y los miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y la ejecución de acciones por el bienestar de la comunidad educativa.</p>
<p>A.18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias</p>	<p>❖ Los padres de familia están organizados y participan en algunas de las tareas educativas con los docentes y son informados con regularidad y de manera bimestral del progreso y rendimiento de sus hijos además. Se tienen canales abiertos de comunicación para que tanto como docentes, directivos y padres de familia expresen sus inquietudes y sugerencias.</p>

Por ello, la aplicación de un nuevo programa implica un compromiso de directivos y docentes, por el cual deberán conocer, manejar y aplicar los elementos necesarios del nuevo Plan de Estudios. (Enfoque de cada asignatura, nuevas estrategias de evaluación, metodología, etc.). El trabajo de todo el equipo deberá verse reflejado en los resultados obtenidos.

El Colegio cuenta con personal profesional, con la conducción colegiada de una Dirección General, una Administrativa, una Técnica y una Coordinación Técnico – Pedagógica.

El tiempo destinado a la enseñanza es de seis horas diarias, efectivas de clase, de lunes a viernes. La escuela cumple al 100% con lo que establece el ABC de la Escuela del Siglo XXI en el Distrito Federal.

En lo relacionado con el aspecto material, las instalaciones con que cuenta el edificio, que fue construido expresamente para funcionar como plantel educativo son: aulas que propician las actividades de una educación personalizada, amplios jardines, canchas, áreas de juego, plaza cívica, escaleras, corredores y sanitarios adecuados e higiénicamente conservados, bebederos con filtros industriales, laboratorio de ciencias, aula de artes visuales, laboratorio de cómputo, aula de usos múltiples, cooperativa escolar, oficinas administrativas, sala de atención psicopedagógica, enfermería, coordinación académica y dirección técnica; todas estas instalaciones son objeto de un mantenimiento constante que propicia un ambiente agradable para la realización de las actividades diarias, así como para una presencia adecuada.

Así pues, la planeación de las actividades a realizar para lograr las metas y aproximarnos al desarrollo de habilidades en nuestros niños, es un elemento fundamental para encauzar los esfuerzos del equipo docente y comunidad educativa en general. Sólo así nuestro trabajo será susceptible de evaluación y re planificación de las acciones.

2.4 AUTOEVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

En el Colegio del Pilar, la autoevaluación se llevó a cabo con el propósito de conocer el resultado de las acciones llevadas a cabo en ciclos anteriores y, de esa manera tomarlos como base para corregir y retomar la línea de trabajo para obtener mejores resultados.

Este análisis tiene como propósito propiciar una reflexión acerca de los que es necesario hacer y/o dejar de hacer con el fin de asegurar el mejoramiento continuo. Las autoevaluaciones formativa y final corresponden a momentos en que, en el proceso de mejora, aportan información valiosa.

Este proceso es también una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y funcionamiento. La planeación de estas actividades identifica lo que se ha de hacer para obtener información precisa que permita tener una visión de la situación prevaleciente en la escuela y, así, poder elevar la calidad para que los resultados finales sean más eficientes. La institución funda sus normas en apego a la política nacional y a la calidad educativa, por lo mismo, se dispone a llevar a cabo los cambios que permitan elevar el nivel, como uno de los principales objetivos a cubrir.

En relación al “Proyecto Aprender a Aprender con TIC’S”, los estándares para la educación básica en el D. F. presentan una serie de interrogantes por la importancia de incorporar las TIC’S en las actividades que se desarrollan con los alumnos en el salón de clases.

Por lo anterior, los docentes deberán de tomar en cuenta recursos, como: Historias TIC, Web Quest, Rutas de Aprendizaje, Tareas TIC, Dudas en línea, Libros en red, Bibliotecas, etc.

La autoevaluación está contemplada con el propósito de obtener elementos que favorezcan la aproximación a las cinco metas que tienen como propósito mejores resultados educativos en las escuelas de educación básica promovidas por la Administración Federal de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

Dichas metas son:

- I. Se mejoran los resultados de la prueba ENLACE, de acuerdo a las necesidades y contextos concretos de cada escuela.
- II. Todos los alumnos alcanzan los Estándares Nacionales de lectura.
- III. Se cumple a cabalidad con el perfil de escuela definido en los lineamientos de escuela, consolidando mediante su función, cada uno de los indicadores.
- IV. Se desarrollan las seis líneas del proyecto “Leemos mejor día a día”; asegurando su completa implementación y operación.
- V. Operan activamente los Consejos Escolares de Participación Social

2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.

a) Olimpiada del Conocimiento

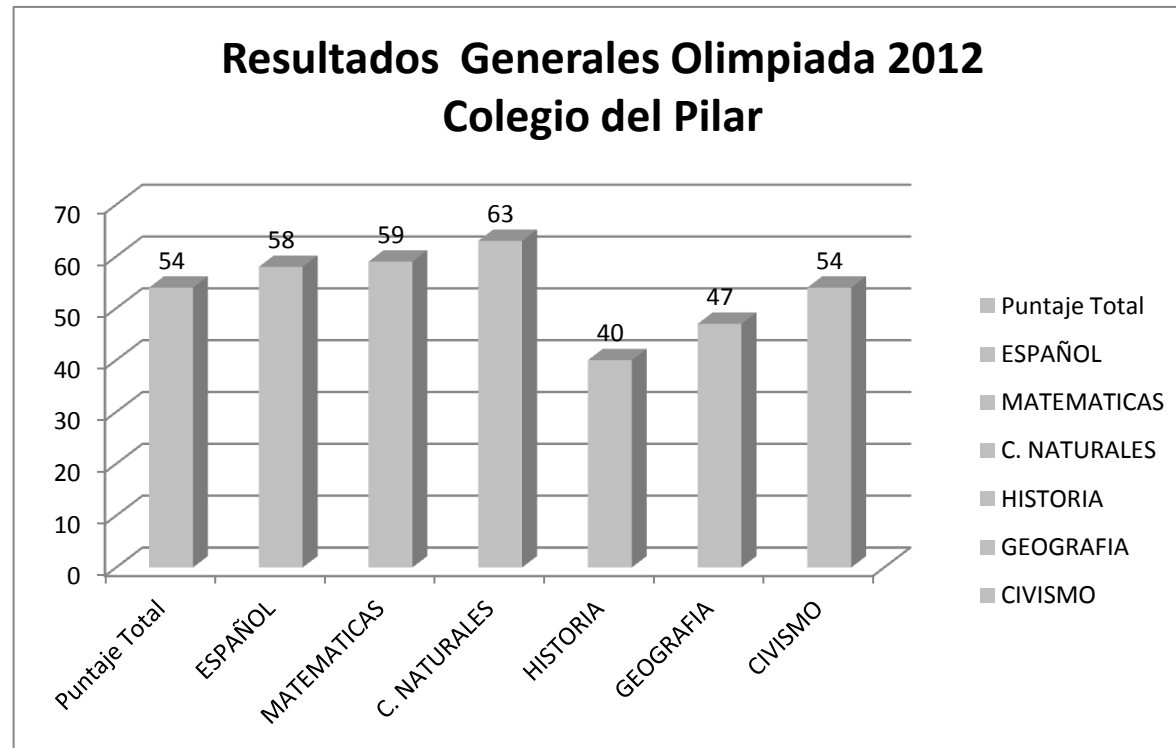
El evaluar a nuestros alumnos y hacer un comparativo con otras instituciones es una oportunidad para analizar la situación académica del Colegio del Pilar en los siguientes aspectos:

- Conformación de grupos.
- Metodología utilizada en cada materia
- Necesidades de capacitación docentes.
 - Conocimiento y manejo de los nuevos materiales.
- Necesidades de apoyo de padres de familia.
- Necesidades de atención a alumnos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

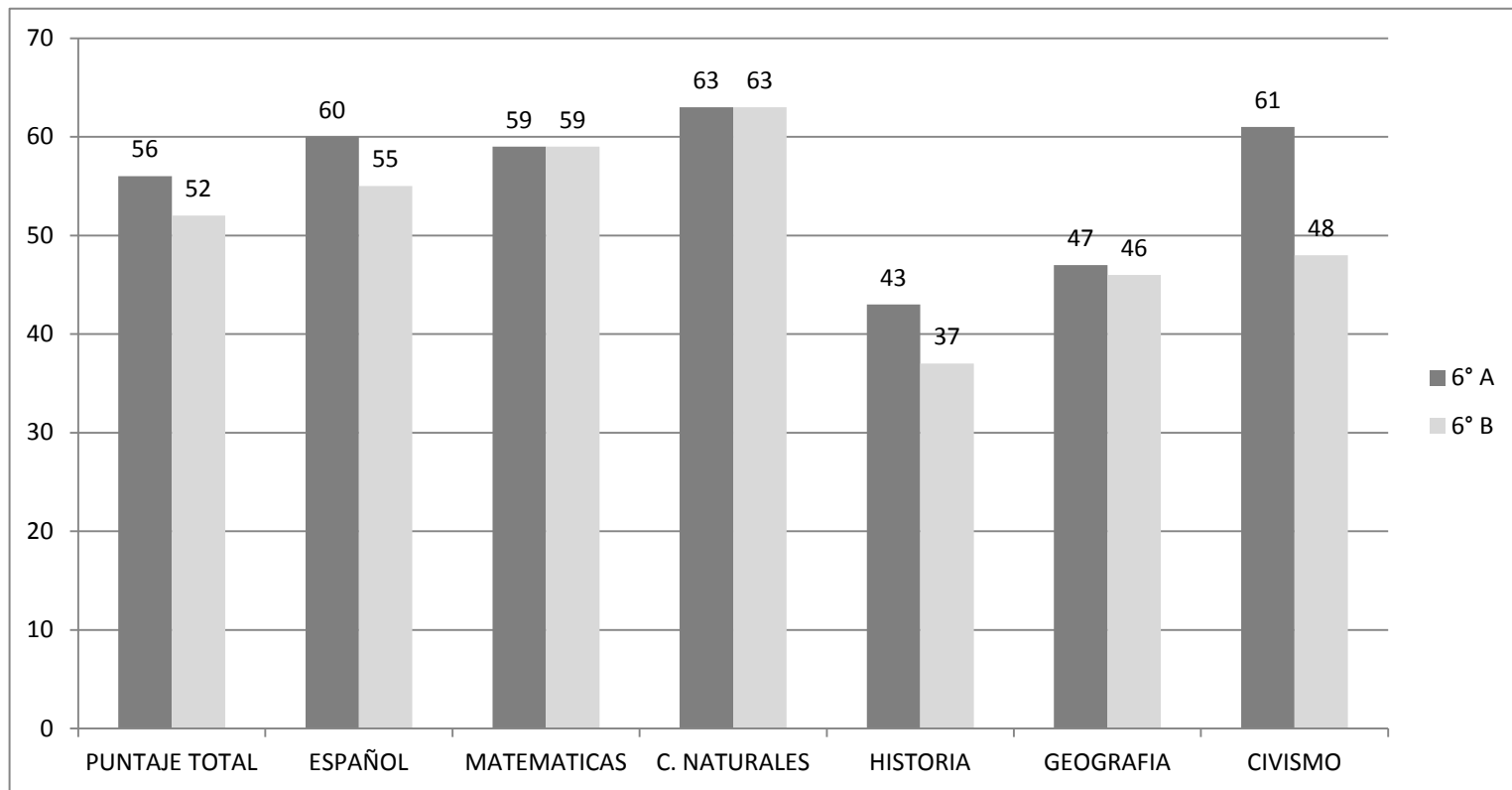
En la escuela 09PPR1486S “Colegio del Pilar” de los 29 alumnos inscritos en 6° para el ciclo escolar 2011-2012, los 29 presentaron el examen, 2 alumnos se ubicaron dentro de los 20 mejores puntajes de la zona.

En la gráfica se observa el porcentaje de aciertos obtenido en las asignaturas examinadas, siendo Ciencias Naturales la asignatura que mejor dominan, en tanto que Historia es la que obtuvo el promedio de aciertos más bajo.



En la gráfica comparativa de la escuela 1486S “Colegio del Pilar” se observa un desempeño similar en los dos grupos de sexto grado (con una diferencia de sólo 4 puntos porcentuales), siendo mejor el desempeño del 6° A en todas las asignaturas, especialmente en Español y Formación Cívica y Ética. La asignatura que obtuvo los puntajes promedio más altos fue Ciencias Naturales y la de más bajos fue Historia.

GRÁFICA COMPARATIVA SEXTO A Y B



b) Resultados de ENLACE 2010-2011-2012

ESPAÑOL

Porcentaje de Alumnos en cada nivel de logro por grado 2012/2011/2010*

		INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
		Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
3°	2012	0.0%	3.4%	4.8%	14.9%	20.7%	24.3%	34.0%	36.3%	37.2%	51.1%	39.6%	33.7%
	2011	2.9%	2.6%	3.6%	26.5%	16.3%	20.0%	52.9%	39.1%	41.0%	17.6%	42.1%	35.4%
	2010	2.1%	2.4%	3.0%	16.7%	16.9%	20.3%	31.3%	40.8%	43.2%	50.0%	39.9%	33.5%
4°	2012	0.0%	2.8%	3.9%	13.9%	23.0%	26.4%	36.1%	34.2%	35.0%	50.0%	40.0%	34.7%
	2011	8.2%	4.4%	5.5%	34.7%	18.9%	21.8%	38.8%	39.5%	40.4%	18.4%	37.2%	32.4%
	2010	10.5%	5.0%	6.0%	13.2%	21.8%	25.3%	34.2%	39.1%	40.0%	42.1%	34.1%	28.7%
5°	2012	7.8%	3.2%	4.0%	15.7%	27.5%	31.0%	52.9%	49.9%	48.4%	23.5%	19.4%	16.6%
	2011	7.1%	3.1%	3.9%	32.1%	31.4%	35.4%	39.3%	52.4%	50.5%	21.4%	13.1%	10.1%
	2010	11.8%	4.1%	5.2%	35.3%	28.0%	32.1%	38.2%	48.6%	47.9%	14.7%	19.3%	14.8%
6°	2012	3.7%	5.0%	6.3%	18.5%	19.7%	23.1%	40.7%	42.5%	43.9%	37.0%	32.8%	26.7%
	2011	15.2%	3.2%	4.1%	21.2%	20.0%	23.9%	48.5%	50.5%	49.5%	15.2%	26.4%	22.5%

MATÉMICAS

Porcentaje de Alumnos en cada nivel de logro por grado 2012/2011/2010*

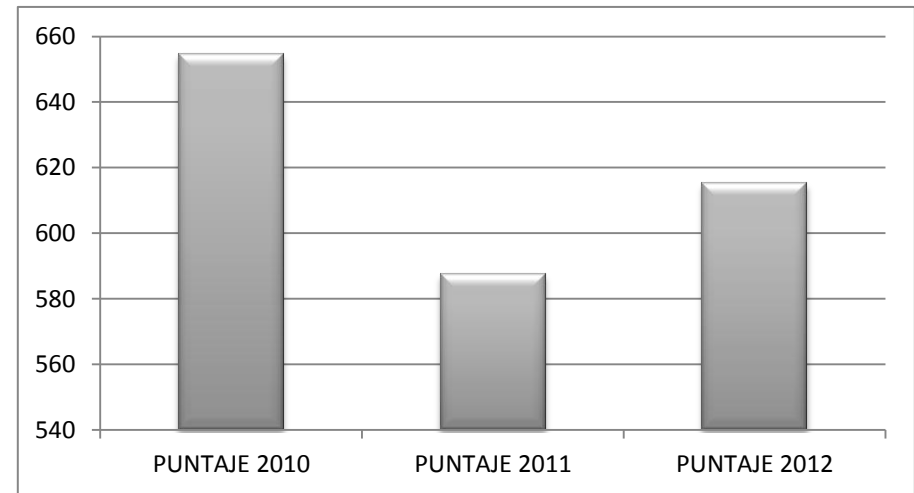
		INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
		Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
3°	2012	2.1%	3.6%	4.7%	12.8%	26.3%	28.3%	31.9%	31.1%	31.1%	53.2%	39.0%	35.9%
	2011	3.0%	4.9%	5.8%	39.4%	26.6%	27.8%	39.4%	34.6%	34.1%	18.2%	33.9%	32.4%
	2010	6.1%	5.3%	5.8%	20.4%	24.3%	25.5%	38.8%	40.1%	39.9%	34.7%	30.3%	28.8%
4°	2012	0.0%	3.7%	4.6%	27.8%	31.4%	31.7%	30.6%	36.9%	36.2%	41.7%	27.9%	27.5%
	2011	8.7%	4.9%	5.6%	50.0%	31.6%	32.4%	32.6%	38.1%	37.1%	8.7%	25.4%	24.9%
	2010	15.4%	5.6%	6.5%	25.6%	34.7%	35.8%	38.5%	40.2%	38.4%	20.5%	19.4%	19.4%
5°	2012	7.8%	4.4%	4.5%	35.3%	35.0%	35.8%	37.3%	33.8%	33.5%	19.6%	26.9%	26.1%

c) Análisis global histórico del Colegio del Pilar así como graficas de referencia

RESULTADOS GLOBALES

COLEGIO DEL PILAR

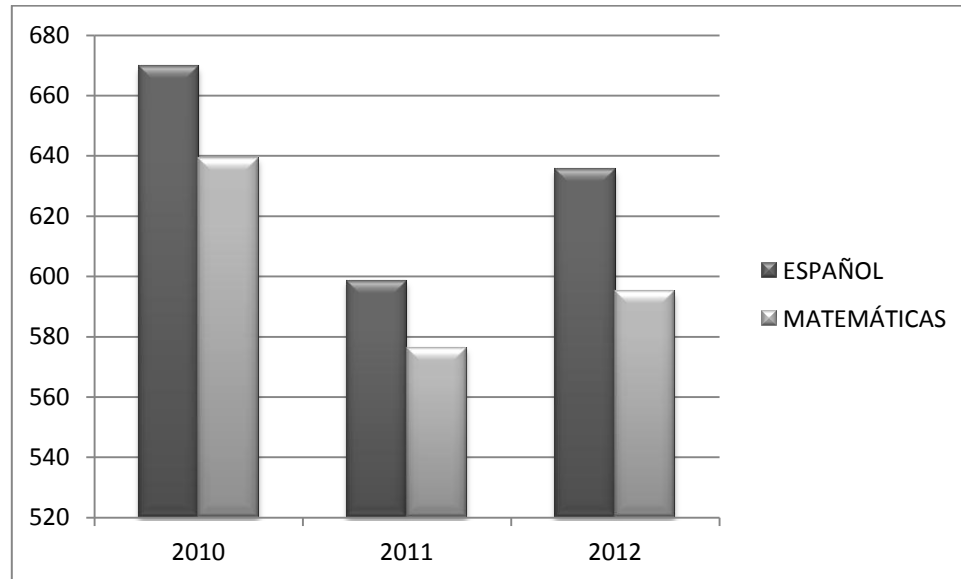
AÑO	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS	PROMEDIO
2010	669.5	639.25	654.375
2011	598.5	576.25	587.375
2012	635.5	595	615.25



¿Cómo estamos?	¿A qué se debe?	¿Qué podemos hacer para mejorar?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue el año de mejor desempeño? 2010 • ¿Cuál es la diferencia entre el puntaje más alto y el más bajo registrado? 67 puntos, en el 2010 el promedio de puntaje fue de 654.37 a diferencia del 2011 que fue de 587.37. • ¿Cuál es la diferencia entre el último puntaje registrado y los anteriores? 72.12 puntos en promedio • ¿Existe una tendencia sostenida en los resultados?, ¿es descendente?, ¿es ascendente?, ¿es inconsistente? Es inconsistente • ¿A qué distancia está la escuela de llegar a los 600 puntos? En la prueba ENLACE de 2012 el Colegio del Pilar registro un puntaje superior a los 600 puntos en promedio 	<p>En Colegio del Pilar los docentes dominan plenamente los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.</p> <p>Los docentes ofrecen a los estudiantes diversas experiencias de aprendizaje mediante las cuales tengan oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.</p>	<p>Estimular constantemente los avances, esfuerzos y logros de nuestros alumnos.</p> <p>En las juntas de consejo consultivo las evaluaciones por todo el colegiado y manejar el compromiso por parte de los docentes de acrecentar las evaluaciones en los grupos y analizar la problemática existente y de ser necesario dar una retroalimentación a los temas incluso con docentes de otros grupos.</p>

RESULTADO POR ASIGNATURA

AÑO	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS
2010	669.5	639.25
2011	598.5	576.25
2012	635.5	595

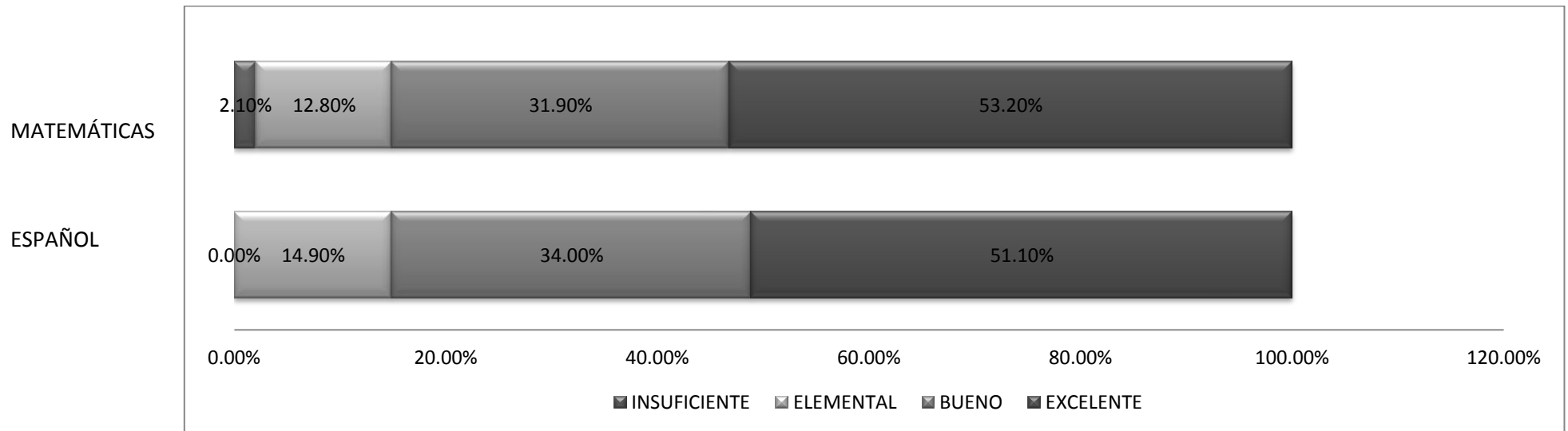


¿Cómo estamos?	¿A qué se debe?	¿Qué podemos hacer para mejorar?
<p>Aquí es importante destacar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay una diferencia significativa entre una asignatura y otra? Como se puede observar en la grafica anterior tanto la materia de español como de matemáticas no muestran una diferencia de puntaje significativa ya que el rango de variación entre una y otra de sobrepasa los 100 puntos. • ¿Esta diferencia se mantiene a lo largo del tiempo o no hay una relación entre ellas? Existe como se puede ver en los últimos tres ciclos escolares el margen de las asignaturas de mantienen. • ¿Los resultados del último año confirman una tendencia definida? Los resultados del ultimo ciclo escolar muestran que los resultados obtenidos en la prueba ENLACE por el Colegio del Pilar van a la alza. 	<p>El personal docente continuamente se encuentra capacitándose mediante cursos externos e internos además de que contamos con una plantilla de docentes profesionistas comprometidas con su labor.</p> <p>Esto se puede constatar por los diversos talleres impartidos por la zona escolar, en el colegio y por diversas instituciones.</p>	<p>Impulsar una formación con propósito humano que propicie en el alumno motivación, seguridad, empatía y asertividad; a fin de generar sabiduría.</p>

RESULTADOS DE CADA UNO DE LOS GRADOS

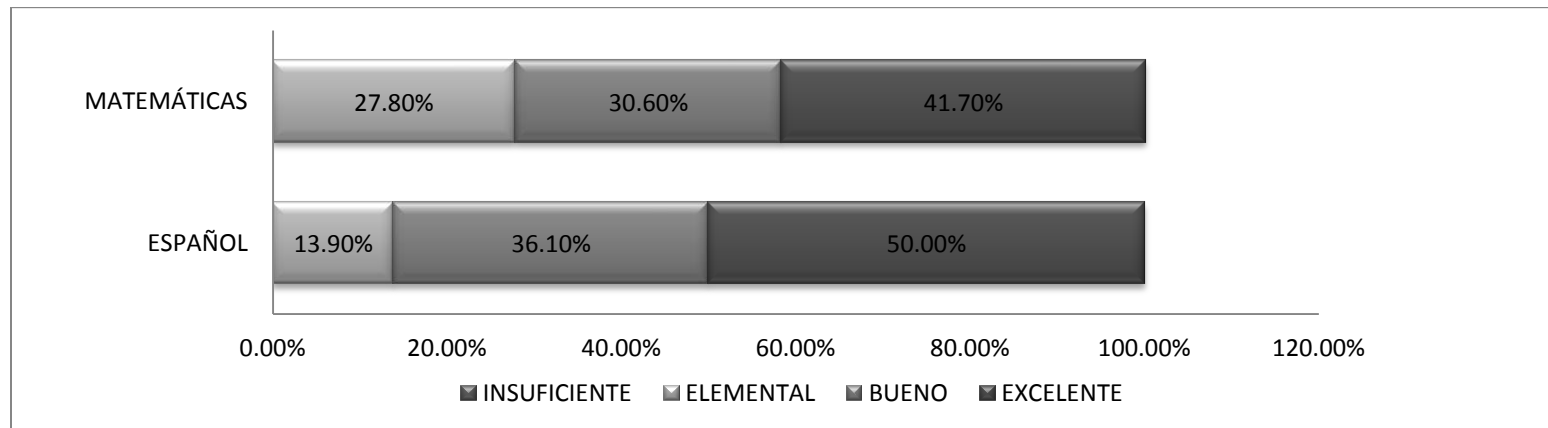
Tercer Grado

MATERIA	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
ESPAÑOL	0.00%	14.90%	34.00%	51.10%
MATEMÁTICAS	2.10%	12.80%	31.90%	53.20%



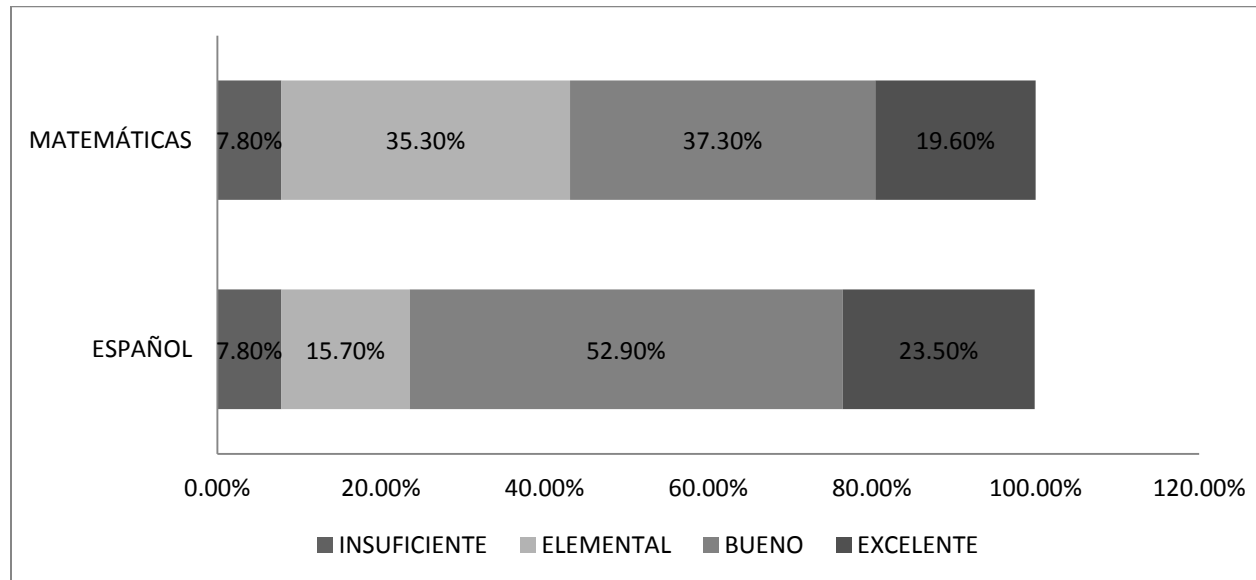
CUARTO AÑO

MATERIA	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
ESPAÑOL	0.00%	13.90%	36.10%	50.00%
MATEMÁTICAS	0.00%	27.80%	30.60%	41.70%



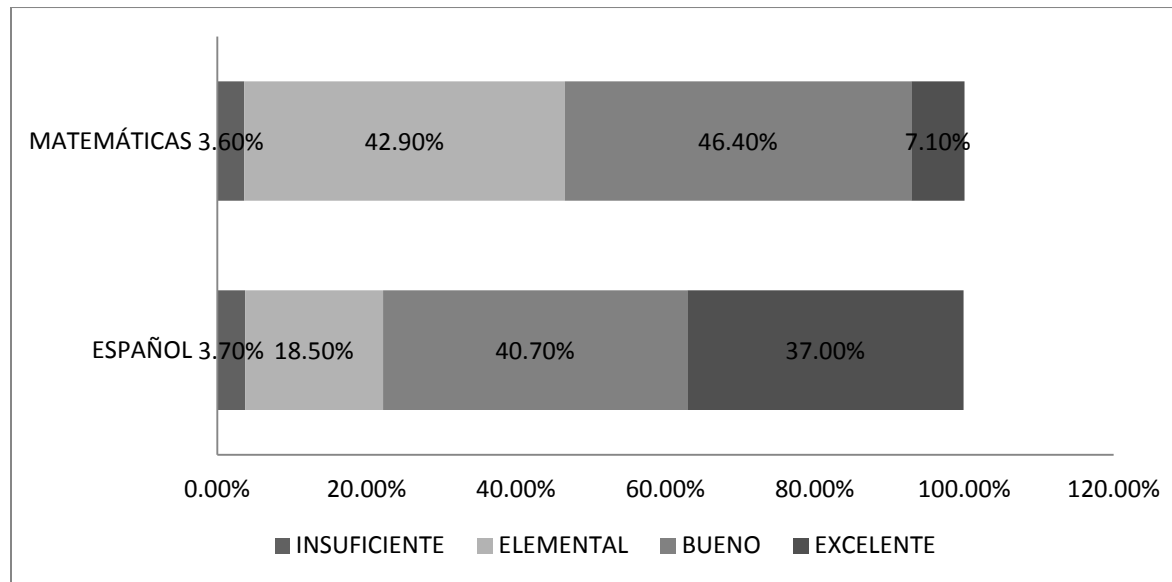
QUINTO GRADO

MATERIA	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
ESPAÑOL	7.80%	15.70%	52.90%	23.50%
MATEMÁTICAS	7.80%	35.30%	37.30%	19.60%



SEXTO GRADO

MATERIA	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
ESPAÑOL	3.70%	18.50%	40.70%	37.00%
MATEMÁTICAS	3.60%	42.90%	46.40%	7.10%



¿Cómo estamos?	¿A qué se debe?	¿Qué podemos hacer para mejorar?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Los resultados de cada una de las asignaturas se dan de manera generalizada en cada uno de los grados, o están focalizados o son particularmente atípicos en algún grado en particular? <p>Los resultados de las asignaturas se dan de manera generalizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué grados o asignaturas puede observarse que la suma de los porcentajes de los dos niveles más bajos de logro (insuficiente y elemental) es mayor al 50%? <p>En quinto grado en la asignatura de español.</p>	<p>A que el Colegio del Pilar es una institución educativa dedicada a propiciar los ambientes y experiencias de aprendizaje que promuevan el desarrollo integral de sus alumnos.</p>	<p>El Colegio del Pilar se compromete seguir teniendo un ambiente cordial, sano y responsable, en donde se aliente a cada educando a descubrir sus propias capacidades, para que ellos desarrollen hábitos y habilidades de estudio, posibilidades de creatividad, un espíritu de estudio, posibilidades de creatividad, un espíritu de investigación y un comportamiento social adecuado al medio en el que se desenvuelven.</p>

2.6 FUENTES DE CONSULTA

La principal es la que se realiza a través de entrevistas con los padres de familia, mismas que se programan y en las que los padres tienen oportunidad de intervenir directamente en la organización de algunas de las actividades que realiza el Colegio que siempre está en la mejor disposición de llevar a cabo todos los ajustes que vayan en beneficio de la formación integral del alumnado; asimismo se analiza desde todos los puntos de vista el estado académico en el que se halla el alumno objeto de la preceptoría.

Asimismo, se llevan a cabo preceptorías con el alumnado para revisar la situación académica, de conducta, formación y convivencia, de forma individual y buscar la manera más adecuada de trabajo para alcanzar el nivel máximo en su desempeño escolar.

Encuesta escrita que se envía a los padres de familia en tres momentos diferentes del ciclo escolar, de la que se toman siempre los aspectos más sobresalientes para la mejora de la labor educativa que lleva a cabo la institución.

Comunicación telefónica con las familias, de las que se obtiene opinión espontánea que las personas emiten como respuesta a un cuestionario establecido y que tiene como finalidad mejorar también el servicio prestado.

Comunicación electrónica a través de la página www.administracion@com.mx a través de la que los padres de familia están en constante contacto con la institución para abordar todo lo relacionado con la labor diaria y sus relaciones con la comunidad.

El Consejo Técnico Escolar, que colegiadamente participa en las decisiones y trabajos que mensualmente se proponen con el fin de mejorar en todos los aspectos, la tarea educativa que se lleva a cabo.

El Consejo Escolar de Participación Social, mismo que a partir del presente ciclo escolar habrá de tener una participación activa y directa, en apoyo a la Dirección del Colegio.

El Comité de Seguridad y Emergencia Escolar que a través de su labor estará siempre pendiente de cubrir las actividades relacionadas con el cuidado de la integridad física de la comunidad escolar.

GESTIÓN ESCOLAR

LOGROS EDUCATIVOS.

- A) El 100% de los alumnos leyeron un libro al mes, en total 8.
- B) En lo que se refiere a los resultados de ENLACE, hubo poco aumento en el puntaje, siendo que bajaron en resultados excelentes y subieron en insuficiente por lo cual se ha realizado un análisis minucioso de resultados para poder planear en base a los contenidos no logrados.
Por otra parte se establece plan de acción para motivación tanto en alumnos como en docentes.
- C) Se diseña Plan Estratégico en conjunto con todos los docentes.
- D) Asesoría, control y evaluación de resultados de programa de lectura.
- E) Asesoría, control y supervisión de programa de DHI.

DEBILIDADES.

- Actualización docente.
- Desarrollo humano.
- Tipos de evaluación.
- Comunicación clara, puntual y confiable.
- Organización y dosificación de programas.
- Disciplina.
- Creatividad.
- Madurez

ESTÁNDARES EDUCATIVOS.

Se conciben como referentes, criterios y normas que sirven como guías para identificar en qué situación inicial estamos y, a partir de ello, definir hacia dónde y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar, por lo que constituyen insumos para construir la escuela que se quiere tener.

Son parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que se pretende lograr, además de que reflejan las experiencias que estimulan el interés por desarrollar innovaciones para apoyar las actividades del plan estratégico, que garantice la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos y metas en el centro escolar.

Se hace necesario organizarlos en las cuatro dimensiones de la gestión escolar:

A) Dimensión Pedagógica Curricular.

Refiere la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo significativo para quien aprende y enseña, como medio para asegurar una formación fundamentalmente humana, lo que significa que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciben como medios generadores de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes, basados en los valores

Humanos requeridos y en su desarrollo para vivir en sociedad, para respetar las leyes, conformar ciudadanías responsables y para un estilo de convivencia que nos permita crecer en ambientes de paz.

Estándares.

1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico
2. Planeación pedagógica compartida
3. Centralidad del aprendizaje
4. Compromiso de aprender
5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje

B) Dimensión de Participación Social.

La escuela requiere, hoy más que nunca, un resuelto apoyo de los padres de familia y la comunidad, un respaldo que no sólo considera las cuotas económicas, donaciones materiales o fuerza de trabajo, sino el involucramiento en el aseguramiento de los aprendizajes de los alumnos, a través de una participación responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo, en esta dimensión se consideran las relaciones que se establecen con instituciones y organizaciones públicas, privadas y sociales, entre las que se encuentran los vecinos, las asociaciones y los comités de la comunidad, colonia, así como las empresas, ayuntamientos y los grupos civiles interesados en asuntos educativos.

Por otra parte, también implica coordinar las actividades de los Centros Escolares de Participación Social entre cuyas tareas destacan: velar por la seguridad y la salud escolar, apoyar acciones para mejorar el logro académico.

Estándares.

- a) Liderazgo efectivo
- b) Clima de confianza
- c) Compromiso de enseñar

- d) Decisiones compartidas
- e) Planeación institucional
- f) Autoevaluación
- g) Comunicación del desempeño
- h) Redes escolares
- i) Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar

C) Dimensión Organizativa.

Es clave para el colectivo escolar por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos, además de que favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica y en la escolar.

Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios escolares, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad, con el fin de contar con una escuela segura, saludable, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo escolar. También considera el trabajo que realiza el Consejo Técnico Escolar para garantizar la eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque de equidad que fortalezca el desarrollo de competencias entre los estudiantes.

Estándares.

- a) Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social
- b) Participación de los padres en la escuela
- c) Apoyo al aprendizaje en el hogar

D) Dimensión Administrativa.

La escuela, como institución, debe responder a sus requerimientos técnico-administrativos pues, de no ser atendidos con oportunidad, se pueden convertir en un factor negativo para los procesos de enseñanza y aprendizaje y para sus resultados. Las acciones de esta dimensión refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de control de la información relativa a toda la comunidad escolar, en cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. También evalúa contar con espacios físicos dignos y con los materiales necesarios y suficientes que garanticen el buen desempeño académico.

De esta forma, los Estándares de Gestión para la Educación Básica adquieren singular importancia porque permiten identificar el contexto actual del centro escolar para que, a partir de una misión y visión compartida, se planee, se trabaje y se evalúe eficientemente, favoreciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje en un ambiente digno, seguro y saludable.

Estándares

- a) Optimización de recursos
- b) Control escolar
- c) Infraestructura

ESTÁNDARES POR DIMENSIÓN

En virtud de que la evaluación diagnóstica y la planeación están estrechamente relacionadas, cabe mencionar que son el punto de partida sobre lo que es necesario mejorar, por lo tanto, la información que proporcionan estas instancias es fundamental para la creación de las estrategias que serán la base de las alternativas para elevar cada vez más, la calidad del servicio que el Colegio del Pilar brinda a la niñez.

- Las situaciones prioritarias a mejorar
- Las situaciones que están en proceso
- Las situaciones que si se llevan a cabo

	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR
1 Fomento al perfeccionamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • El director participa en la capacitación y/o actualización de sus maestros. • Los profesores buscan y están motivados para asistir a cursos de capacitación y actualización profesional, relevantes para el contexto de su escuela. • Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional. • Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, al considerar los resultados de los desempeños de los alumnos. • Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todo el profesores
2 Planeación pedagógica compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Conversan para intercambiar experiencias sobre la planificación de sus clases. • Comparten modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de alumnos. • Dan a conocer a sus compañeros la utilidad lograda con algunos recursos didácticos. • Acuerdan el tipo de registro que se lleva de los alumnos con características especiales. • Evalúan mutuamente su planeación didáctica. • Analizan los resultados de los alumnos y los cambios que deben aplicar en su práctica pedagógica. • Diseñan sus estrategias para atender eficazmente a los alumnos con rezago académico.
3.- Centralidad en el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones que convoca el director con los padres de familia tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos. • Se toman decisiones y acciones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos. • Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje. • Las reuniones que convoca el director con sus maestros tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos. • Las metas y los objetivos centrales del plan de mejora se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos. • La valoración del nivel de desempeño de los maestros considera los resultados de aprendizaje

	<p>de los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se analizan los resultados de evaluaciones externas, asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. • Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple
4 Compromiso de aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje. • Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta que han de seguir para su propio aprendizaje. • El alumno sabe de sus limitaciones en el aprendizaje y pide apoyo cuando lo necesita. • Los maestros están disponibles para atender a los alumnos cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje. • Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje Los alumnos consideran valioso para su vida presente y futura su propio aprendizaje
5 Equidad en el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de actividades específicas, con el fin de atender a los alumnos de bajos logros académicos. • Disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieren. • Disponen de espacios y materiales especiales para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje. • Disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos. • Se comunican con los padres de los alumnos con capacidades diferentes para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje
DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL	
Liderazgo efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo. • Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. • Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua. • Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de

	<p>aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela. • Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible. • Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas con otras escuelas. • Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos. • Logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos planeados.. • Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela. • Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela.
Clima de Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar. • Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje. • Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y entre el resto de los integrantes del equipo escolar. • Se orienta la integración de la comunidad escolar, en torno a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje. • Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable para el trabajo conjunto.
Compromiso de enseñar	<ul style="list-style-type: none"> • Se dedica tiempo extraclase a actividades académicas complejas. • Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica. • Se induce a seguir el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad asumida. • Se intenta lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.
Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de

compartidas	<p>la comunidad escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos. • Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.
Planeación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración. • Prioriza el aprendizaje de los alumnos. • Distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar. • Involucra a los profesores y padres de familia en la coordinación y ejecución de actividades. • Considera actividades para el cumplimiento de las metas y los compromisos asumidos para la mejora de la escuela. • Considera el programa de trabajo del CEPS
Autevaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos. • El director se reúne periódicamente con los profesores y padres de familia para analizar los indicadores de la escuela, como asistencias (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académico, entre otros. • El director analiza, junto con los profesores, las mejoras que ha tenido para el aprendizaje de los alumnos el hecho de que los docentes hayan asistido a cursos de preparación profesional. • Se reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la escuela y se definen acciones para profundizar en las fortalezas y disminuir las debilidades. • Se producen conversaciones informadas y estructuradas entre los miembros de la comunidad

	<p>escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboran mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos.
Comunica- ción del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • El director rinde cuentas académicas a los padres y a la comunidad. • Se dispone de medios para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos. • Los padres de familia participan activamente en el análisis de los resultados académicos de los alumnos. • Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas. • La supervisión escolar es convocada para las reuniones de maestros cuando se presentan los resultados de los estudiantes. • Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos.
Redes escolares	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen los logros educativos de otras escuelas (dentro o fuera de la misma zona escolar), con el fin de aprender y mejorar sus procesos. • Se busca apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar). • Los profesores platican con colegas de otras escuelas (dentro o fuera de su zona), para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y de aprendizaje. • Se solicita y se obtienen recursos académicos de otra escuela, cuando no se cuenta con ellos. • Se conocen las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) en torno a sus avances pedagógicos. • Se usan medios tecnológicos para informar de las actividades y resultados de otras escuelas. • Se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, la sociedad y las ciencias. • Los directivos, profesores o el personal de apoyo (médico, trabajo social, técnicos) colaboran

	<p>con la formación de los colectivos de otras escuelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona.
Funcionamiento del Consejo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Se conocen las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) en torno a sus avances pedagógicos. • Se usan medios tecnológicos para informar de las actividades y resultados de otras escuelas. • Se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, la sociedad y las ciencias. • Los directivos, profesores o el personal de apoyo (médico, trabajo social, técnicos) colaboran con la formación de los colectivos de otras escuelas. • Se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona.
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	
CEPS	<p>Se reúnen periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se discuten los avances académicos de la escuela. • Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. • La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela. • Se participa activamente en el proceso de autoevaluación de la escuela.
Participación de los Padres de	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto grado de involucramiento por parte de los padres de familia en las discusiones colectivas. • Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y son tomadas en cuenta por

Familia	<p>directivos y maestros.</p> <p>La planeación de las actividades se realiza de manera colectiva, incorporando las opiniones de los padres de familia.</p> <p>Los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el plan de mejora. • Se llevan a cabo procesos de capacitación, como los talleres <i>Escuela para Padres</i>, para facultar su participación. • Los padres de familia acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijos.
Apoyo al aprendizaje en el hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyan a sus hijos en las tareas escolares. • Son convocados y orientados para apoyar la mejora del aprendizaje de sus hijos, cuando éstos obtienen bajos logros académicos. • Reciben cursos y talleres que les hacen saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios. • Son estimulados para apoyar actividades de los maestros en sus clases. • Observan y participan en la manera en que la escuela recupera la cultura de la comunidad.
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	
Optimización de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar. • Respeta los horarios de trabajo y receso establecidos durante la jornada. • Aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza. • Establece estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles. • Define estrategias para aprovechar la papelería y los insumos didácticos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza su calendario de reuniones internas, externas y de profesionalización para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.
Control escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con información estadística de manera organizada y actualizada. • Cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes, entre otros. • Cuenta con un registro de los avances logrados en su plan de mejora. • Cuenta con el programa de trabajo del CEPS. • Cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa. • Cuenta con sanitarios en buenas condiciones, para alumnos y docentes. • Cuenta con las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas adecuadas. • Tiene aulas en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. • Cuenta con espacio y equipo que promueva el uso de las tecnologías de la información y comunicación. • Cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: jardín, patio, área de juegos, canchas, entre otros. • Cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos. • Cuenta con los materiales didácticos e insumos para garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados. • Cuenta con instalaciones y equipo para utilizar las tecnologías de la información y comunicación: Enciclomedia, Red Escolar, Habilidades Digitales para Todos, entre otros.

2.7 PLAN DE INTERVENCIÓN

2.7.1 MISIÓN.

Formar alumnas y alumnos con pensamiento crítico, seguros de ellos mismos y propositivos; a través de un sistema de vanguardia que promueva el desarrollo de competencias y la adquisición de buenos hábitos que propicien una personalidad equilibrada y armónica capaz de enfrentar los retos del futuro

2.7.2 VISIÓN

Un Modelo Replicable donde los Alumnos verdaderamente adquieren las competencias necesarias con una metodología de vanguardia, no para enfrentar el futuro sino para crearlo.

2.7.3 OBJETIVOS.

- Trabajo docente enfocado en el liderazgo orientado hacia el aprendizaje y la práctica cotidiana.
- Uso adecuado de la tecnología
- Trabajo cooperativo
- Resolución de problemas
- Promover la toma de decisiones adecuadas
- Favorecer las habilidades sociales
- Comprender la situación local y global, y su papel como ciudadano del mundo
- Apreciar las diferentes culturas y fomentar el dominio de lenguas
- Consolidar buenos hábitos (respeto, responsabilidad, orden, obediencia)

2.7.4 MODELO EDUCATIVO.

Modelo que incorpore la tecnología, la resolución de problemas, la toma de decisiones, los buenos hábitos, disciplina, habilidades sociales, la comprensión de la situación local y global y su papel como ciudadano en el mundo, aprecio por las diferentes culturas, identidad nacional y el dominio de lenguas.

2.7.5 PROPUESTAS DE DIRECCIÓN ACADÉMICA

Mejorar la comprensión lectora y la producción de textos a través de la aplicación de programas estandarizados y sistemáticos, supervisión constante, motivación, incorporación de TICs, y de un equipo de docentes que desee innovar y lo haga.

Puntos importantes en el día a día.

- Establecer objetivos claros y medibles (ENLACE, certificaciones, promedios, ...)
- Planear para ser más eficientes.
- Realizar cambios graduales pero sostenidos para lograr una verdadera mejora.
- Aprovechar cada minuto en asuntos de importancia (no sólo de urgencia)
- Mantener las juntas con objetivos claros y resultados palpables.
- Recordar que nuestro trabajo es con personas (profesores, padres de familia, maestros, alumnos, ect.)
- Pensar que un equipo se construye en el día a día.
- Dar seguimiento a la estrategia, a la táctica, a los procedimientos y a los casos.
- Creer que la disciplina y la exigencia nos hacen ser mejores.
- Aceptar la crítica y la evaluación para crecer.
- Saber que la mejor promoción está en cada una de nuestras acciones

- Promover día a día lo valioso de nuestra misión y nuestra labor.
- Dar lo mejor de nosotros para lo más importante, ... nuestros alumnos

OBJETIVOS

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

Área de Mejora	Estándares	Qué	Para qué	Propuesta de Objetivo
<p>Elementos que fortalezcan la planeación docente considerando los fundamentos teóricos y metodológicos de la RIEB y el uso de las habilidades digitales (TIC)</p> <p>Fortalecer el trayecto formativo del equipo de zona en la metodología de Planes y programas vigentes, uso de las TIC</p>	<p>1. Perfeccionamiento Pedagógico</p> <p>Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional.</p> <p>Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, al considerar los resultados de los desempeños de los alumnos.</p> <p>Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se</p>	<p>Proporcionar elementos teóricos y prácticos</p>	<p>El diseño de planeaciones que incorporen los enfoques de las asignaturas y las TIC</p>	<p>Proporcionar los elementos teóricos y prácticos a los colegiados, que permitan el diseño y operación de una planeación que incorpore los enfoques de la asignaturas 2011 y las HD.</p>

	<p>analizan y valoran en reuniones con todo el profesorado</p> <p>2. Centralidad en el aprendizaje Se analizan los resultados de evaluaciones externas, asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple</p>			
--	---	--	--	--

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Área de Mejora	Estándares	Qué	Para qué	Objetivo
<p>Proceso enseñanza aprendizaje.</p> <p>Reasignación de tareas del C.T.E. considerando los perfiles de los docentes involucrados.</p> <p>Estrategias de organización para la entrada, los recreos y la salida de los alumnos del plantel</p> <p>Entrega oportuna y eficiente de los requerimientos.</p>	<p>Clima de confianza</p> <p>Existe comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.</p> <p>Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y entre el resto de los integrantes del equipo escolar</p> <p>Planeación Institucional..</p> <p>Prioriza el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>Distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar.</p> <p>Involucra a los profesores y padres de familia en la coordinación y ejecución de actividades.</p>	<p>Construir herramientas (teórico instrumental) la institución, las normas y la operación); los procesos de gestión de los programas y apoyos .</p>	<p>Eficientar los procesos de organización, seguimiento y evaluación.</p> <p>La intervención oportuna en</p>	<p>Proponer espacios de reflexión y con las herramientas teóricas, normativas y de habilidades organizativas nece conocer plenamente la vida escolar oportunamente y recuperar el C.T. E C.T. de Escuela y zona como lo privilegiados para tomar decisiones y calidad de los servicios.</p>

	<p>Considera actividades para el cumplimiento de las metas y los compromisos asumidos para la mejora de la escuela. Considera el programa de trabajo del CEPS</p>			
--	---	--	--	--

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Área de Mejora	Estándares	Qué	Para qué	Objetivo
<p>En las escuelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso pertinente y apropiado de los recursos materiales, financieros e informáticos. • Reorganización permanente de los recursos humanos priorizando la atención a los grupos. • Reconocimiento de las prácticas escolares que representan el uso de violencia, acoso y maltrato y sus implicaciones de carácter normativo 	<p>Optimización de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza su calendario de reuniones internas, externas y de profesionalización para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza • Establece estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles. • Cuenta con el programa de trabajo del ceps. Infraestructura. • Cuenta con los materiales didácticos e 	<p>Promover la búsqueda de información y acompañar a los colegiados en el uso eficiente y pertinente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, plasmado en los programas y proyectos de los que recibe apoyos la escuela.</p>	<p>Mejorar las condiciones para realizar un trabajo que impacte en el servicio de calidad</p>	<p>Contribuir con las herramientas necesarias para que las escuelas conozcan y apliquen los apoyos o recursos que reciben de otras instancias, para favorecer las condiciones de trabajo, dar atención a problemas concretos que impactan en el logro de los aprendizajes de los alumnos.</p>

	insumos para garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados.			
--	--	--	--	--

DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y SOCIAL

Área de Mejora	Estándares	Qué	Para qué	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Atención oportuna al conflicto con los padres de familia. • Evitar una relación de conflicto por falta de atención a situaciones de alumnos • En algunas escuelas hace falta trabajar más con los CEPS para que asuman su compromiso pero dentro del margen que les marca el lineamiento correspondiente. • Actividades de comités en beneficio del proceso enseñanza – aprendizaje. • 	<p>1. CEPS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. • La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela. 	<p>Recuperar y orientar la participación social en las tareas de la escuela</p>	<p>Solucionar el conflicto. Recuperar la participación consiente de los padres de familia y otros actores sociales en la mejora de los resultados educativos</p>	<p>Promover la participación social en forma responsable involucrando en forma consciente a los padres de familia y otros actores de la comunidad en las diferentes tareas de las escuelas con el fin de mejorar los resultados educativos de los alumnos y cumplir con la función social de la escuela.</p>
<p>En el equipo de zona escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y seguimiento oportuno a los Planes de Trabajo y las acciones de APF y CEPS. • Estrategias de prevención al conflicto en las comunidades escolares. 	<p>2.-APOYO DEL APRENDIZAJE EN EL HOGAR.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Apoyan a sus hijos en las tareas escolares. • Son convocados y orientados 			

	<p>para apoyar la mejora del aprendizaje de sus hijos, cuando éstos obtienen bajos logros académicos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reciben cursos y talleres que les hacen saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios.			
--	--	--	--	--

CONCLUSIONES

La calidad en la educación se asoma en varios aspectos interrelacionados entre sí, y para poder tener una definición clara se deben de tomar todos estos aspectos de manera congruente con las metas que la sociedad impone y requiere de la educación. Para esto, los ámbitos que son tomados a considerar por la mayoría abarca los contenidos, la institución, la docencia y el alumnado y por lo tanto, esto debe de ir al mismo tiempo de la mano con la políticas públicas que conlleven a una relación que favorezca la educación con la sociedad y en términos de igualdad de condiciones.

Esta calidad supone la sofisticación de las cualidades propias y esperadas de los sujetos inmersos en un proceso formativo, sea este un escenario formal o no de educación. Dichas cualidades son estipuladas bajo los criterios de pensamiento de uno o varios grupos interesados y/o concedores de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y de los requerimientos de la sociedad y, por tanto, en los resultados que estos arrojen.

La planeación se ha convertido en una de las principales actividades a realizar cuando hablamos de una organización a nivel nacional. Esto es así pues mediante ella, se tiene una línea a seguir en un determinado tiempo previniendo posibles acontecimientos que surjan mientras se lleve a cabo el proceso de implementación de la planeación.

Es así como se da la planeación sobre cobertura espacial –según Ezequiel Ander-Egg-, “la cual toma cuenta del espacio, ámbito o área en el que incide el plan”³², resultando en planes nacionales, regionales, provinciales y locales.

En el caso de México, podemos percatarnos que se presentan de tipo “nacional” como es el caso del *Plan nacional de desarrollo*, el cual abarca todo el país y toma

³²ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a la planificación estratégica*. p. 67

en cuenta varios de los aspectos que lo conforman: educación, empleo, cultura, etc.

La evaluación es un tema de suma importancia cuando hablamos sobre un proceso que se ha ido planeando para uno ó varios objetivos en específicos, pues dicha evaluación es la que confirmará si el resultado fue el deseado.

No es diferente cuando se trata de evaluación en el enfoque de competencias pues mediante esta, se pretenden corroborar que las aptitudes, habilidades y capacidades se hayan desarrollado y se encuentren presentes en el sujeto que fue evaluado.

La evaluación diagnóstica y la planeación están estrechamente relacionadas, cabe mencionar que es el punto de partida de lo que es necesario mejorar, por lo mismo, la información que arroja cada instancia es fundamental para la creación de las estrategias que serán de las alternativas para elevar cada vez más la calidad de la educación que se brinda.

Se plantea una distribución de acciones en el tiempo, las cuales yo traduzco como metas, ya que con las que se reflejarán en términos precisos -de manera cuantitativa- las propuestas cualitativas

En ocasiones da la impresión de que los procesos de planificación y evaluación educativa son recetas con las que se puede lograr cualquier cosa que tengamos en mente. Evidentemente nos ayudan inmensamente en el logro de objetivos, en la que se fija un curso de acciones intentando introducir racionalidad a la misma; sin embargo, ni la planificación, ni la evaluación están exentos de la voluntad política de los planteamientos, de la influencia de los actores sociales con toda su humanidad, de la complejidad de las dinámicas y la extensión de los fenómenos que nos rodean.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar ofrece un análisis para identificar la viabilidad de los objetivos, gracias a:

- Dimensión Pedagógica Curricular
 - Dimensión Organizativa
 - Dimensión Administrativa
 - Dimensión de la Participación Social y Comunitaria
-
- Si se considera a la evaluación como parte de un proceso que permite la revisión para revalorar el avance, rectificar y retroalimentar las decisiones, así como valorar las actuaciones de la comunidad escolar.

 - Permite conocer si las acciones realizadas fueron las adecuadas, de acuerdo con la superación que, en el campo de los conocimientos presentan los estudiantes y, de no ser así, da la oportunidad de rectificar para hacer un cambio de dirección en las actividades y estrategias que permiten el logro de los objetivos planteados en el Programa Anual de Trabajo.

 - Los contenidos de la planeación que realizan las escuelas van enfocados 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.

A manera de conclusión sólo quiero mencionar que existe una necesidad urgente por cambiar nuestra manera de entender la planificación y la evaluación educativas, dejar de hacer planes por hacerlos, dejar de dar estadísticas y comenzar a describir procesos y enriquecerlos; me parece necesario también y con el mismo objetivo, modificar la manera en la que concebimos lo educativo y a sus actores, sobre todo a los estudiantes, con el fin de promover un verdadero

cambio social. Claro que eso, como la misma planificación es un proceso complicado que depende de un sinfín de condiciones complejas, pero no imposible, hay que echar mano de la planificación para construir los cambios que queremos, en eso también es factible darle uso.

“La liberación es un parto doloroso, pero el hombre nuevo que nace de este parto será capaz de superar la dinámica opresor-oprimido y crear una sociedad donde el bienestar de su gente no esté basado en la explotación de algunos hombres por otros”

Paulo Freire.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Luis (2004) *Introducción a la economía*. Ideo graphic., México.
- Ander, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Magisterio, Chile.
- Ander, Ezequiel. (2007). *Planificación Educativa, La*. Magisterio, Chile.
- Ander, Ezequiel. (2008). *Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Magisterio, Chile.
- Ander, Ezequiel. (2009). *Metodología de Acción Social*. Magisterio, Chile.
- Barrón, Concepción (2009) *Formación en competencias y certificación profesional*. SEP, México.
- Cejas, Magda (2002). *La Formación Basada en Competencias Laborales*. Revista Nro. 22 Año 12. FACES. Universidad de Carabobo. Valencia .pp. 149-171.
- CEPAL-UNESCO (1992). *Educación y Conocimiento. Eje de la transformación productiva con equidad*. CEPAL-UNESCO, Chile
- Coll, Cesar. (1991). *Psicología y curriculum*. Paidós, México
- Chiavenato, Adalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw-Hill interamericana, México.
- Dalziel Murray, Cubeiro Juan; Fernández Gerardo. (1996). *Las Competencias. Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. 2da Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. España.
- Daza Ponce, Dora Alicia. (2007) *Calidad en la educación, 2007*. Trabajo recepcional de Maestría-Universidad Veracruzana. Consultado el 15 de noviembre de 2012 <http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/DoraAliciaDazaPonce.pdf>
- Díaz, Ángel. *El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?* Consultado el 12 de diciembre de 2012 www.redalyc.org
- Díaz, Roger. (1973) *Algunos aspectos cualitativos de la planeación educativa*. Consultado el día 12 de diciembre de 2013

http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res007/txt2.htm.

Fenstermacher, G. y J. Soltis. (2002). *Enfoques en la enseñanza*. Amorróstu, Buenos Aires:

Gilles, Ferry (1972). “*La formación psicopedagógica de los enseñantes. Objetivos y perspectivas*”, pp. 13-43. Gilles, Ferry (1972) *El trabajo en grupo. Hacia la autogestión educativa*. Fontanella, Barcelona.

Gimeno Sacristán, J. (1988). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica*. Morata, Madrid.

Gimeno, S. J. (2001) *Educación y convivir en la cultura global*. Ed. Morata España.

Globe, Norman y James Porter. *La función cambiante del profesor*. Perspectivas

Guillen, Benito.(2003) *Escuelas de buena y mala calidad*. Paedagogium: Revista Mexicana de Educación y de Desarrollo. Año 4. Núm. 19. Sep-Oct, p. 6-7-

Gutiérrez, Mario.(2004) *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*. Ed. Limusa. México.

Hernández Gerardo y Carlos Guzmán. (1991) *Historia de la evaluación Curricular*.

Consultado el 12 de diciembre de 2012:

<http://es.scribd.com/doc/6571177/Historia-de-La-Evaluacion-Curricular>

Hernández, Rodrigo. *Naturaleza de la planeación económica. Recuento de la planeación económica en México y el mundo*. Consultado el 12 de

diciembre de 2012, de

<http://www.eumed.net/libros/2012a/1173/francia.html>

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2011) *Panorama educativo de México 2011. Indicadores del Sistema Educativo Nacional Educación*

Básica y Media Superior. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de

<http://www.inee.edu.mx/index.php/acerca-del-inee/que-es-el-inee>

Jonson, Harold T. (1968). *Currículo y Educación*. Ed. Paidós España

Leirman, Walter (1996). *Cuatro culturas en educación*. Madrid: Cauce Editorial.

- López, Manuel (2006). *Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 8 (1). Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-lopez.html>
- Luhmann, Niklas. (1993) *El sistema educativo (problemas de reflexión)* Universidad de Guadalajara. México.
- Maldonado, Miguel. (2006) *Competencias, método y genealogía*. Ediciones Ecoe, Colombia.
- Marcelo, Carlos (1994). *Formación del profesorado para el cambio educativo*. PPU, Barcelona
- Martínez, Miguel. (1999) *Evaluación Cualitativa de Programas*. Universidad Central de Venezuela, Caracas Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://prof.usb.ve/miguelm/evaluacion.html>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación (2010). *Sistema educativo de México. Datos Mundiales de Educación 2010/11 7ª Ed.* Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://www.oei.es/quipu/mexico/mex15.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1990) *Escuelas y Calidad de la enseñanza*. Paidós. Barcelona.
- Pasqual Joan. (1999) *La evaluación de Políticas y Proyectos: criterios de valoración económicos y sociables*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Pérez Gómez, A.I. (1998) *La cultura escolar en al sociedad neoliberal*. Ed, Morata, España
- Plan de estudios 2011. Educación Básica (2011) México: Secretaría de Educación Pública.
- Rodríguez, Carlos. (2005) *Competencias y evaluación. Educación para la vida*. Boletín informativo. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_05/portada.htm

Secretaría de Educación Pública (2011). *Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares*. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de http://enlace.sep.gob.mx/que_es_enlace/

Secretaría de Educación Pública (2011). *Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares. Educación básica y media superior 2011, Información Básica*. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de http://enlace.sep.gob.mx/content/gr/docs/2011/ENLACE2011_InformacionBasica.pdf

Secretaría de Educación Pública (2011). *Lineamientos de evaluación del aprendizaje. Lineamientos psicopedagógicos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje*. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de http://www.dgb.sep.gob.mx/portada/lineamientos_evaluacion_aprendizaje_082009.pdf

Secretaría de Servicios Parlamentarios (1993) Ley General de Educación. Capítulo II. Art. 12. Recuperado el 8 de diciembre de 2012 <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>

Serrano, Stella. (2002) *La evaluación de aprendizaje. Dimensiones y Prácticas Innovadoras*. Artículo informativo. Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/356/35601902.pdf>

Tobon Sergio, Sánchez Antonio, Carretero Miguel y García Juan. (2006) *Competencias, calidad y educación superior*. Edit. Magisterio, Colombia.

Valle, Ángeles. (2009) *Formación en competencias y certificación profesional*. IISUE, México.

Viñao A. (2002) *Sistemas educativos, culturales escolares y reformas*. Ed. Morata España.