

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS



**“PROPUESTA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT) EN UNA
INSTITUCIÓN PARTICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA EN MEXICALI,
BAJA CALIFORNIA”**

**TRABAJO TERMINAL
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA

ELIA MAGDALENA PÉREZ DURÁN

**DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL
DOCTOR JOAQUÍN VÁZQUEZ GARCÍA**

Mexicali , B. C.

Mayo del 2013.

**Dedico este trabajo y este tiempo de estudios
primeramente a mi familia.**

**A mí ahora esposo Jorge Galban Rodríguez hacer más alegre mi vida e
impulsarme a ser mejor la mejor,
a mis padres Jesús Pérez Encinas y Celsa Elia Duran Amavizca
por su apoyo y amor incondicional siempre ,
y a mi hermano Jesus Antonio Perez Duran
por ser un ejemplo para mí de perseverancia y tenacidad.**

**Dedico este trabajo a mis compañeros de maestría
Angela, Beatriz, Georgina, Iris y Nomeli
quienes fueron mis compañeros de aprendizaje y
por su capacidad de apoyo para con nuestro grupo.**

**Dedico por ultimo a todos quienes trabajamos por amor a la educación.
A quienes hacemos la diferencia día con día para hacer de nuestra profesión una
profesión digna de asumir retos.**

**Agradezco mucho a mi tutor Joaquín Vásquez García
y a mis maestros,
que con su profesionalismo y ejemplo,
me hicieron ver que hay quienes sí marcan una diferencia.**

INDICE

1. INTRODUCCION	4
2. CONTEXTUALIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO	6
2.1 La institución	6
2.1 Política de calidad	7
2.2 Panorama internacional y nacional del programa de escuelas de calidad	9
2.3 Modelo de gestión educativa estratégica	12
2.4 Programa de escuelas de calidad	16
2.5 Dimensiones del modelo de gestión educativa estratégica	21
2.6 Contextualización del modelo de gestión educativa estratégica	24
3. DIAGNOSTICO	35
3.2 Descripción del objeto de estudio	35
3.3 Muestra	35
3.4 Instrumentos	36
3.5 Resultados	36
4. PROPUESTA DE INTERVENCION	41
4.1 Nombre de la propuesta	41
4.2 Propósito	41
4.3 Objetivos	41
4.4 Metodología	43
4.5 Propuesta por análisis de dimensiones	44
4.5.1 Propuesta pedagógica-curricular	44
4.5.2 Propuesta organizativa	47
4.5.3 Propuesta administrativa	49
4.5.4 Propuesta participación social	55
5. CONCLUSIONES	59
6. BIBLIOGRAFIA GENERAL	62
7. ANEXOS	63
7.1 Siglas y abreviaturas	63
7.2 Formato de plan estratégico de transformación escolar	64
7.3 Formato para el análisis de dimensiones del modelo de gestión educativa estratégica	65

Introducción

En el presente trabajo denominado “PROPUESTA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT) EN UNA INSTITUCIÓN PARTICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA”, se realizó una propuesta de intervención bajo el trabajo del formato “PAT” (plan anual de trabajo), derivado del Programa de escuelas de calidad de la SEP en México.

Se reconoce el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) como una propuesta de programa que se incorpora en la escuela pública mexicana en el año del 2001 en un total de 2 mil 261 escuelas primarias, como respuesta a la política educativa implementada para transformar la gestión escolar en México. Desde entonces, el Programa de escuelas de calidad (PEC) promueve un modelo de gestión escolar que impulsa el fortalecimiento de los directores, maestros y padres de familia, para que decidan colectivamente, a través de un ejercicio de planeación estratégica.

El propósito del PEC se ha centrado en contribuir al mejoramiento de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable; en un liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua, a través de un enfoque estratégico.

La metodología de este trabajo, se basa en el enfoque del “Modelo de gestión estratégico de educación” sustentado en la gestión estratégica y conformado en el contexto del sistema educativo nacional. Establece sus bases en las tendencias y las recomendaciones del ámbito local e internacional, con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen mediante objetivos, estrategias y metas cuantificables por medio de indicadores de cada una de las dimensiones del modelo: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y de participación social, previo un diagnóstico de la situación actual de la institución educativa, a lo largo de un ciclo escolar 2012-2013, bajo el formato Programa Anual de

Trabajo (PAT), dado que es muy importante la estructura para contribuir a que las escuelas tomen el control sobre su destino; que trabajen por alcanzar la visión de escuela que quieran ser y no solamente reaccionen ante las demandas emergentes del exterior; que puedan monitorear sus avances y tomar decisiones oportunas.

Los resultados que se encontraron son sumamente interesantes e importantes, y además, estructurados, descritos a partir del análisis de las dimensiones antes mencionadas (pedagógico-curricular, organizativa, administrativa y de participación social) dan un sentido a las verdaderas problemáticas escolares. Se formalizan y se organizan de tal manera, que la escuela no sea dimensionada como un todo desorganizado y desarticulado, por el contrario, los problemas escolares tienen una estructura, dimensión, nombre de personas, en las instituciones. He aquí que las áreas de oportunidad, son propias de los sujetos activos de la comunidad escolar.

El análisis concienzudo y el trabajo en la documentación previa a la elaboración del PAT, estructura, formatos, cronograma (tiempo de planeación), se da como parte importante de este proceso para las siguientes elaboraciones de este trabajo en los ciclos siguientes y para el progreso de la institución, de tal manera que en base a esto, el trabajo de la institución va sobre camino planificado y no, sobre decisiones espontaneas.

Contextualización del objeto de estudio

La institución

La secundaria está denominada con el número 159, integrado al sistema SEBS, colegio particular de escuela secundaria, adscrito a la IX Zona Escolar de Educación Secundaria, se encuentra ubicada sobre el boulevard Benito Juárez con el #4535 en la colonia Maestros Federales.

Inicia sus actividades en el año de 1993, primeramente con pre escolar y primaria en Maestros Federales, después se incorpora secundaria. Siendo este plantel el primero de sus tres planteles. Se integran en segundo orden el plantel de Nuevo Mexicali y por último el plantel de Santa Fe en la ciudad de Tijuana B.C. Es por eso que actualmente cuenta con 5 unidades académicas: preescolar, primaria y secundaria en “Maestros Federales”, “Nuevo Mexicali” (preescolar, primaria y secundaria) y Santa Fé, en la ciudad de Tijuana.

Se cuenta con un horario extendido de 6:45 a 15:00 horas.

Actualmente cuenta con una matrícula de 203 alumnos y ocho grupos, distribuidos de la siguiente manera: dos para primero con 50 alumnos, tres para segundo con 71 alumnos y tres para tercer grados con 82 alumnos.

Se cuenta con plantilla completa que consta de: una directora, una subdirectora, una secretaria-recepcionista, una encargada del departamento de control escolar, un prefecto, una orientadora, dos intendentes y treinta y un maestros asignados a las diferentes asignaturas del programa de educación secundaria. Como personal de apoyo a las labores educativas de la institución, se cuentan con prestadores de servicio social y prácticas profesionales de las escuelas de la Facultad de Pedagogía e Innovación educativa y de Ciencias Humanas de la UABC. Actualmente se cuenta con un asesor de matemáticas de planta, así como 2 prestadores de servicio social que apoyan específicamente en la asignatura de matemáticas, dado que el perfil de ellos es de pedagogos de las matemáticas.

Se imparten las asignaturas de corte oficial, constituidas en el Plan de estudios 2011 denominada oficiales, así como materias extracurriculares: tecnológicas, artísticas, idiomas (inglés y francés) y de desarrollo humano.

En idiomas se imparten asignatura de inglés y francés. Se integra la asignatura de inglés conversacional en este ciclo escolar, como apoyo al idioma inglés, y con la finalidad de reforzar el vocabulario y la conversación.

En el área de artes se cuenta con asignaturas de danza, música, artes visuales y teatro. En las tecnologías se oferta laboratorio, diseño gráfico, fotografía y ajedrez. En el área de desarrollo humano, se imparten las asignaturas como Adolescencia y Desarrollo y Orientación y Tutoría. Todas las anteriores se ofertan en los 3 grados.

Se tiene además el monitoreo de la Secretaría de Salud, el cual lleva a cabo actividades en pro de la salud física y mental de los alumnos. Se cuenta también con la certificación como Escuela Saludable, reflejándose en el menú de nuestra cafetería y en los lineamientos y reglas de alimentación de nuestro colegio.

El quehacer educativo de la institución es complementado con la escuela deportiva del colegio, misma que oferta actividades deportivas tales como basquetbol, futbol, voleibol y porras. Se tiene la infraestructura remodelada para la realización de dichas actividades, tales como canchas de basquetbol y futbol rápido techadas, iluminadas y con césped, que están a la disposición del alumnado tanto en los recesos, como por las tardes en su escuela deportiva.

La institución ha logrado la certificación de ISO-9001-2000. Cuenta con un Departamento de Calidad, el cual realiza las funciones de auditoria a los diferentes planteles en base a los procedimientos certificados por ISO-9001:2000. Las auditorías internas se realizan de manera trimestral tanto en la parte administrativa como la académica. Cada plantel cuenta con los manuales de procedimientos y operación de las distintas áreas de la institución en donde vienen descritos cada uno de los procesos internos de trabajo. Los formatos de seguimiento y mismos que son los focos de trabajo y análisis del departamento de calidad.

La institución está certificada con el programa IMAN (Inteligencias Múltiples de Aprendizaje Natural) por Lapalma consultores México, que certifica la aplicación del modelo de inteligencias múltiples de Howard Gardner al modelo de enseñanza aprendizaje específicamente en el modelo de planeación educativa semanal de la institución el cual refiere las actividades planeadas en función de la estimulación de las diferentes inteligencias múltiples.

Política de calidad

La política de calidad se afirma como un compromiso de ofrecer servicios educativos de calidad, basados en el liderazgo comprometido con enfoques de mejora continua a través del trabajo en equipo, con la capacidad de responder a las expectativas de los padres de familia y de los alumnos. Esta política de calidad se concretiza en los siguientes objetivos:

1. Cumplimiento del 100% del calendario escolar.
2. Desarrollo al 100 % los contenidos de los Planes y Programas de estudio que establece la Secretaría de Educación Pública, para los niveles educativos que atendemos. (Secundaria “Plan de estudios 2011”)
3. Cobertura del 100 % los contenidos de los programas de apoyo que completan los servicios educativos, como lo son:
 - Inglés como segunda lengua.
 - Introducción al Francés.
 - Computación como herramienta para incorporación de nuevos conocimientos.
 - Formación Valoral, para alcanzar el desarrollo del sentido humanista.
4. Búsqueda de la satisfacción de los clientes en sus requerimientos y necesidades. (Trabajo en encuestas de calidad)
5. Mantenimiento de las instalaciones en óptimas condiciones de seguridad, operación y limpieza.
6. Implementación de un programa anual de capacitación y desarrollo de personal contemplando la realización de talleres o cursos generales para el personal de la institución.
7. Desarrollo y aplicación de programas de incentivos que reconozcan los esfuerzos y las aportaciones sobresalientes hechas por el personal para mejorar la prestación y niveles de eficiencia de los servicios.

Panorama internacional, nacional de la administración escolar y las escuelas de calidad

En Gran Bretaña (MacGilchrist 1995) comienza la difusión de la planificación del desarrollo debido a que en ese país aún no hay una legislación que exija a las escuelas elaborar un plan de mejora, a diferencia de otros países que tienen como premisa su existencia, como el caso de España y en algunas naciones se incluyen criterios de inspección utilizados por las oficinas de los niveles educativos. En Gran Bretaña se pugnaba por una orientación y por la necesidad voluntaria de que los centros escolares se adaptaran a un proceso de desarrollo interno; en otras naciones, de forma paulatina, terminó por asociarse con una responsabilidad externa obligada.

La planificación del desarrollo de la escuela puede verse desde perspectivas diferentes y recibir nombres distintos en cada país, como consecuencia de la diversidad de sus orígenes, de la autoevaluación y el análisis basado en la escuela, el desarrollo del currículo y de la voluntad política necesaria para alcanzar una mayor responsabilidad en la mejora de los centros y de los sistemas educativos mismos, lo cierto es que se empieza a buscar una autonomía de los centros escolares para que en un marco de corresponsabilidad se mejoren los resultados educativos.

Por otra parte, el Banco Mundial (Barrera-Orsorio, 2010) se interesa por la administración escolar estandarizada como un movimiento que ha tomado gran fuerza en la última década como estrategia de los gobiernos para cumplir los objetivos de la Educación para Todos, compromiso contraído en Dakar (2010), y en el que destaca el objetivo 6, que se refiere a mejorar los aspectos cualitativos de la educación lo cual supone realizar un cambio radical en los sistemas educativos.

Al respecto, Barrera-Orsorio (2010) apunta: Alrededor del mundo, los gobiernos están poniendo en práctica una variedad de estrategias destinadas a mejorar la financiación y la prestación de los servicios educativos y recientemente han mostrado un mayor interés en mejorar la calidad y en aumentar la cantidad (en cuanto a tasas de inscripción) de estos servicios. Una de esas estrategias es la descentralización de la toma de decisiones educativas y sus defensores sostienen que dicha descentralización estimula la demanda de una escuela de mayor calidad y garantiza que se reflejen las prioridades y los valores locales de las escuelas.

Existen otros nombres para este concepto, pero todos refieren que la descentralización de la autoridad del gobierno central hacia el nivel escolar. La administración educativa descentralizada hace énfasis en el establecimiento escolar individual (representado por alguna combinación de directores, maestros, padres, estudiantes y otros integrantes de la comunidad escolar) como principal autoridad en la toma de decisiones, y sostiene que este cambio en la formulación de las decisiones redundará en un mejoramiento de la prestación de la educación.

La dinámica internacional del cambio educativo trae consigo elementos que intervienen de manera interactiva en este proceso de reconstrucción educativa. Por tal razón, ha de comprenderse el qué debe cambiar y el cómo se puede lograr de la mejor manera; simultáneamente enfatizar que el cambio, en su qué y su cómo, se mantiene en un proceso de interacción y reconfiguración constante.

Es preciso señalar que estos referentes internacionales toman fuerza a partir de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos, realizada en Jomtien, Tailandia, en marzo de 1990, posteriormente, se evalúan y se fortalecen en el Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos celebrado en Dakar, Senegal, en abril de 2000.

En este marco, en 1990, se reconoce que el mundo está en vísperas de un nuevo siglo, cargado de promesas y de posibilidades, donde la educación básica adquiere una importante relevancia para lograr transitar al siglo xxi con mejores posibilidades de desarrollo, por lo que los participantes en la Conferencia Mundial de la UNESCO en 1990, proclamaron la “Declaración Mundial sobre Educación para Todos: Satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje”.

En 1996 la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors, en su informe “La educación encierra un tesoro” señala que mientras los sistemas educativos formales le dan prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, es necesario reconocer que se tiene que concebir la educación como todo un sistema. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, en la elaboración de los programas y en la definición de nuevas políticas pedagógicas. Delors (1996), destaca lo siguiente: Para cumplir el conjunto de las misiones que le son propias, la

educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio.

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico señala la importancia de la preparación de los jóvenes en la sociedad contemporánea y de la facultad de las personas para intervenir con amplio criterio en la definición de las políticas públicas que repercutan e influyan en su vida personal, social, profesional y cultural (OCDE 2007).

En el año 2000 en los OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO, acordados por la Organización de las Naciones Unidas para reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015, se contempla lograr la enseñanza primaria universal y se señala que *la calidad de la educación es tan importante como la matrícula*. Este enunciado es conocido por 190 países que integran la ONU, entre ellos México (ONU 2008); en este contexto, nuestro país no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación pública mexicana.

Es preciso señalar que cada país tendrá que establecer sus propias estrategias para resolver el problema de la matrícula; sin embargo, para el asunto de la calidad educativa, internacionalmente se han establecido cinco principios fundamentales OREALC - UNESCO (2007) que garantizarán este aspecto, que son equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

Modelo de Gestión Educativa Estratégica

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) pretende recuperar la propuesta derivada del debate internacional relacionado con la búsqueda de consensos sobre la noción de calidad educativa, no con el afán de establecer un concepto único y aplicable para todas las instancias del sistema educativo nacional, sino con la intención

de aportar elementos y abrir espacios de discusión que generen significados compartidos, con el fin de que cada instancia educativa, en su ámbito de competencia, se apropie de éstos y los implemente en los términos concertados.

La premisa es comprender la educación como un derecho fundamental y como un bien público irrenunciable, (OREALC - UNESCO, 2007) que el Estado está obligado a respetar, asegurar, proteger y promover con los ciudadanos; por lo tanto, hablar de calidad en la educación ha de hacerse en el marco de los derechos y de a obligaciones del Estado, cuestión que no se agota al proveer insumos, servicios y productos presuntamente orientados a elevarla.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 en su objetivo 2 (PRONAE 2001), promueve la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica como la vía más adecuada para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia.

Esta coyuntura político educativa que se manifiesta en el país, genera pautas importantes para el despliegue de la gestión educativa con enfoque estratégico; situación que da lugar, en el plano nacional, a un fuerte compromiso para efectuar aportes nodales hacia mejores niveles de eficiencia y efectividad educativas.

En el PRONAE se tomó en cuenta la problemática de la escuela pública mexicana en el arribo del siglo XXI. Partió de reconocer la tendencia de lo que ocurre en la escuela y el aula, se consideró desde sus tradiciones y costumbres hasta la complejidad de las interrelaciones que en su interior tienen lugar; el verticalismo de las disposiciones y su observancia; el trabajo aislado de los docentes; la desvinculación de la escuela y la comunidad; la falta de reconocimiento de su problemática interna, de la búsqueda de soluciones adecuadas a su contexto y necesidades, entre otros factores importantes.

El programa señaló que cada centro educativo diagnostique sus problemas y de planee la forma de resolverlos; cuente con el liderazgo académico de sus directivos; con el trabajo colegiado de sus docentes; y tenga la capacidad de vincularse con la comunidad y fomentar su participación; de comunicar al colectivo sus resultados y desarrollar procesos de mejora continua. Lo que interesa precisar aquí son las

concepciones que fueron derivándose de este término fundamental, con la intención de acercarse a la noción que subyace a la propuesta educativa de cambio que se ha implementado en los colectivos escolares decididos a transformar sustantivamente las características de su gestión, sus formas de organización, de funcionamiento, de la interacción entre docentes y autoridades escolares y con la comunidad; sobre todo, comprometerse consigo mismos por los resultados educativos, al procurar para todos sus alumnos oportunidades diferenciadas para el aprendizaje.

Para alcanzar tal objetivo, en el contexto nacional se diseñaron líneas de acción en la política pública educativa (PRONAE 2001), entre las que destacan:

a) Establecer condiciones necesarias —mediante modificaciones a la normativa, reorganización administrativa, fortalecimiento de la supervisión e impulso a la participación social— para lograr el cumplimiento efectivo del calendario escolar, el aprovechamiento óptimo del tiempo y la vigencia de las normas organizativas que regulan el funcionamiento de las escuelas.

b) Fortalecer las facultades de decisión de directivos y colegiado escolar con el fin de que establezcan medidas organizativas y pedagógicas adecuadas para alcanzar los propósitos educativos y tengan la capacidad para decidir su participación en programas o acciones extracurriculares convocados por agentes internos y externos al sistema educativo.

c) Reorientar el ejercicio de la función de los directivos escolares y fortalecer funciones académicas y promuevan el mejoramiento continuo de la calidad de la escuela.

d) Promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas —mediante la asesoría y la evaluación— con el fin de establecer prácticas educativas en el aula y en la escuela, congruentes con los propósitos fundamentales de la educación básica y los principios de la convivencia democrática.

e) Extender el tiempo destinado a las labores propiamente educativas en la jornada escolar, de acuerdo con las características de los diversos niveles y modalidades de la educación básica y las necesidades de las escuelas, que aseguren el logro del aprendizaje de los alumnos

Por su parte, el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU 2007–2012) entre otros aspectos, reconoce que:

Si bien hemos avanzado considerablemente en ampliar la cobertura, sobre todo en la educación básica, y en reducir las inequidades de género y regionales de los servicios educativos, tenemos todavía graves rezagos. Nuestro sistema educativo presenta serias deficiencias, con altos índices de reprobación y deserción de los alumnos, y bajos niveles de aprovechamiento. La formación escolar prevaleciente, como lo han demostrado las pruebas nacionales e internacionales aplicadas en la educación básica y en la media superior, no logra todavía desarrollar plenamente en los estudiantes las habilidades que les permitan resolver problemas con creatividad y eficacia, y estar mejor preparados para los desafíos que les presentan la vida y la inserción en el mercado laboral.

La exigencia de una educación de calidad ha de ser más radical y urgente en las escuelas donde se forman los alumnos provenientes de los sectores más desprotegidos y vulnerables. Para ellos la escuela es, preponderantemente la única oportunidad de prepararse para un mejor futuro y romper así el vínculo que liga la pobreza con la marginación y la ignorancia (PROSEDU, 2007 p.9).

La administración 2007-2012 se plantea seis objetivos estratégicos: elevar la calidad de la educación para mejorar el logro educativo; ampliar las oportunidades educativas e impulsar la equidad; impulsar el desarrollo y la utilización de tecnologías de la información y la comunicación; ofrecer una educación integral que impulse el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos; ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral, y fomentar una gestión escolar e institucional que contribuya en la mejora de los centros escolares.

Como podrá observarse, el contenido de estos objetivos se constituye como un referente para el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), cuyo eje responde a las intenciones del objetivo seis, que dice: “Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y

promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.” (PROSEDU, 2007 p.14), el cual deriva en las siguientes líneas estratégicas:

- Reactivar la participación social en el ámbito de la educación básica: Establecer las bases para reestructurar y reactivar los Consejos Escolares de Participación Social, instituir la participación de los padres de familia en el seguimiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar; y desplegar esquemas de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y de rendición de cuentas en las escuelas beneficiadas por el Programa Escuelas de Calidad.

- Verificar que el aula, la escuela y el maestro cuenten con las condiciones para la operación adecuada de los servicios y establecer estándares de normalidad mínima: Establecer mecanismos de contraloría social y de comunicación directa entre las escuelas y las autoridades educativas; lograr una mejor articulación entre los programas desarrollados por la Subsecretaría de Educación Básica, organismos sectorizados, áreas responsables en las entidades federativas y otras instituciones y organismos vinculados con la prestación de los servicios; y apoyar a los supervisores de los diferentes niveles y modalidades de educación básica, para que cuenten con las herramientas conceptuales, metodológicas, de equipamiento y mantenimiento que les permitan contribuir con las escuelas públicas que desarrollan procesos de transformación a partir de un nuevo modelo de gestión escolar orientado a la mejora continua de la calidad educativa y al fortalecimiento de la transparencia y de la rendición de cuentas.

- Impulsar la investigación y el desarrollo de innovaciones educativas y el intercambio permanente entre los distintos actores del sistema: Impulsar procesos de investigación e innovación para la mejora continua de los servicios educativos; transformar la práctica educativa con base en evidencias derivadas de la investigación e intercambio de información respecto a buenas prácticas educativas; y utilizar el espacio virtual para compartir experiencias exitosas en la instrumentación de innovaciones educativas. Además, incluye dentro de sus metas la capacitación y la participación de directores y consejos escolares en el modelo de gestión estratégica en educación básica, lo cual implica reconocer al Modelo que impulsa el Programa Escuelas de Calidad como una estrategia que se ha fortalecido a través de diez años

de experiencia y que brinda la posibilidad de que las escuelas realicen acciones diferentes para obtener distintos y mejores resultados educativos.

Desde el ciclo escolar 2001-2002, entra en vigor el *Programa Escuelas de Calidad* (PEC) y que a la fecha incorpora en la escuela pública mexicana un modelo de autogestión basado en principios democráticos que la ubican como centro de toda iniciativa del sistema educativo.

Programa de Escuelas de Calidad

La puesta en marcha del *Programa Escuelas de Calidad* en el año 2001, en 2 mil 261 escuelas primarias, respondió a la política educativa implementada para transformar la gestión escolar en México. Desde entonces, el PEC promueve un modelo de gestión escolar que impulsa el fortalecimiento de los directores, maestros y padres de familia, para que decidan colectivamente, a través de un ejercicio de planeación estratégica.

La planeación es necesaria para mejorar la gestión de la escuela en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social, bajo el supuesto de que, si transforman sus prácticas y relaciones, entonces habrá mejores condiciones para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de todos los alumnos.

El PEC, en coherencia con su enfoque dirigido a desarrollar las condiciones institucionales que le permitan a la escuela gozar de una efectiva autonomía, se propuso ampliar los márgenes de confianza para administrar de manera directa los recursos que le ofrece el Programa y así financiar su Plan Estratégico.

Esta experiencia ha sido un importante aprendizaje de los actores escolares, lo cual ha contribuido a la toma de decisiones corresponsable, a la transparencia de los recursos públicos y la rendición de cuentas, como principios fundamentales de la democracia.

El propósito del Programa Escuelas de Calidad (PEC) se ha centrado en contribuir al mejoramiento de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable, en un liderazgo compartido que impulse el trabajo

colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua, a través de un enfoque estratégico.

En esta búsqueda por mejorar la calidad del servicio educativo y la gestión escolar, a partir del ciclo escolar 2002-2003 se dieron a conocer las Reglas de Operación del Programa y los estándares de gestión escolar, con el fin de orientarlos desempeños deseables en una escuela de calidad. Por su parte, la evaluación cualitativa aportó una serie de indicadores que permitieron dar seguimiento a los estándares con base en las percepciones de los miembros de la comunidad escolar (Loera, 2005).

Desde el 2003, el PEC impulsa un modelo que se sustenta en los fundamentos de la gestión educativa estratégica, se explica mediante tres conceptos claves: reflexión, decisión y liderazgo, de acuerdo con el IIPE-UNESCO (2003), y su finalidad integrar una nueva forma de entender y conducir la organización escolar. También toma referencias del movimiento de reforma educativa denominado “gestión centrada en la escuela” (Murnane, 2006), modelo popular en todo el mundo desde los años 90 y que parte de algunos supuestos como los siguientes: facultar a las comunidades escolares en la toma de decisiones redundará en el planeamiento de la mejora escolar; la asignación de facultades favorecerá la rendición de cuentas; y el empoderamiento de las escuelas generará un modelo de planeación participativa en el que los maestros, directores y padres de familia asumirán mayores responsabilidades respecto de las actividades educativas en beneficio del aprendizaje de los alumnos.

A lo largo de estos años de esfuerzo compartido, y con base en las políticas educativas nacionales, el PEC se ha propuesto abrir espacios, para que en las prácticas de gestión educativa se incorporen las innovaciones que emergen en otras latitudes y se retomen las lecciones aprendidas en este proceso de reconstrucción y reconceptualización de la gestión, sobre todo aquellas que se consideren relevantes y pertinentes a las condiciones particulares de los centros escolares y del propio sistema.

En este devenir, es preciso enfatizar que, de origen, se apostó a un cambio desde y para la escuela, pero con un sentido de alcance al sistema, es decir, en un movimiento de abajo hacia arriba, del micro al macro sistema educativo.

Por ello, la sinergia producida en los colegiados escolares tiene ahora sus efectos en la meso y macro estructura, pues la escuela demanda acciones profesionalizantes, asesoría pertinente, acompañamiento oportuno, articulación y vinculación efectivas, fortalecimiento de competencias docentes y directivas, gobernabilidad sistémica, corresponsabilidad de los niveles de gobierno, evaluación externa y compromiso social por los resultados educativos, entre otras exigencias.

En este contexto, Bracho (2010) señala:

El *Programa Escuelas de Calidad* es uno de los elementos de la política nacional orientada a la reforma de la gestión educativa; desde su creación en 2001 se impuso como reto lograr una amplia reforma educativa basada en el reconocimiento de la singularidad de cada comunidad escolar y en la escuela como centro de atención del sistema educativo en su conjunto[...] El producto esperado del PEC es una Escuela de Calidad[...] el propósito del PEC es avanzar en la construcción de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social que permitan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa[...] (pp. 37-38).

El PEC define a una escuela de calidad como aquella que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos; se compromete con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia; contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto

plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

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

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica.

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la escuela, para decidir qué acciones deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiadas, cuáles eliminadas y qué cosas nuevas se requiere hacer. La dinámica escolar es compleja y resulta poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es “dividir” esa realidad escolar en fragmentos, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Por ello, para aproximarnos a la realidad escolar y a sus formas de gestión ésta se clasifica en dimensiones. Desde el punto de vista analítico, las dimensiones son herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela.

Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los estándares de gestión para la educación básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Es, precisamente, a través de estas ventanas por donde se puede observar la dinámica, interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico.

Dimensiones del modelo de gestión educativa estratégica

Las dimensiones para hacer el análisis de la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

A continuación, se describen los contenidos que caracterizan a cada dimensión, mismos que sugieren reflexión y análisis para reconocer lo que sucede en la dinámica cotidiana; los resultados de este ejercicio de evaluación permitirán identificar la situación actual de la escuela.

1. Dimensión pedagógica-curricular: Se refiere a los procesos importantes, básicos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.

En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (cómo se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa el desempeño de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras. (Secretaría de Educación del Estado de Veracruz, 2011)

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-

pedagógicas, entre muchas otras. (Secretaría de Educación del Estado de Veracruz, 2011)

En el ámbito del sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico, etc. (Secretaría de Educación del Estado de Veracruz, 2011)

2. Dimensión organizativa: Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar (CTC) , la vinculación con la “Asociación de Padres de Familia”. (Frigerio, 1992)

Por otra parte, considera “el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno (cuando hay), las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.” (Secretaría de Educación del Estado de Veracruz, 2011)

3. Dimensión administrativa: Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los

bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas). (Secretaría de Educación del Estado de Veracruz, 2011)

Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela. (Larraín, 2002)

4. Dimensión comunitaria y de participación social: Hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación. (Larraín, 2002)

Dada la fundamentación anterior en base a las dimensiones para la elaboración del PAT, es importante conocer que en base al modelo estratégico, es importante identificar en cada dimensión, los objetivos, metas e indicadores que se formularan a través del análisis de dichas dimensiones y que serán actores fundamentales del trabajo y logro de la institución.

Esto en conjunto con la planeación estratégica del centro, nos conlleva a la obtención de la información oportuna y necesaria para a partir de ello, crear a papel y lápiz, la redacción del PAT, mismo que se entrega en las fechas especificadas por la coordinación de la zona, específicamente de este trabajo en la zona IX de secundarias de la ciudad de Mexicali del estado de Baja California.

DIMENSIONES

PEDAGOGICA	ORGANIZATIVA	ADMINISTRATIVA	PARTICIPACION SOCIAL
La revisión de la dimensión pedagógica curricular es central, porque refiere a la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza	Es la forma como tradicionalmente se organizan las prioridades educativas en las escuelas.	Las acciones de esta dimensión se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, además de garantizar acciones de control de la información	En el marco de una nueva gestión, la escuela requiere compartir la responsabilidad formativa de los estudiantes con los padres de familia, tutores y comunidad en general, hoy se necesita más que nunca su amplio apoyo y colaboración para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes

Contextualización del modelo de gestión educativa estratégica

Para contextualizar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) es preciso comprender su finalidad, al respecto, Mata (2004) cita a Johnson-Laird, quien comenta que nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir modelos, es decir, representaciones mentales acerca del mismo, por ello, los modelos nos llevan a comprender y a explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y, de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; es importante señalar que un modelo no representa todos los

elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés.

Se han desarrollado diferentes modelos de intervención y de mejora de la gestión escolar, basados en plataformas teóricas y metodológicas. En el caso del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), cuyo sustento es la gestión estratégica, la cual se relaciona con organizaciones que se concentran en la atención de asuntos sustantivos y desarrollan prácticas y relaciones que se ocupan de asegurar los resultados esperados. En este sentido, las organizaciones cuya gestión es de carácter estratégico han aprendido a transitar de prácticas y relaciones normativas o burocráticas a una orientación estratégica, centrada en lo importante, en lo que no puede dejar de atenderse y está relacionada permanentemente con el logro de los objetivos y las metas que les permitan cumplir con su misión para alcanzar la visión de futuro a la que aspiran.

Hablar del MGEE supone un saber complejo y en evolución permanente, que se integra por aspectos representativos y relevantes del quehacer de un grupo de actores educativos, en un espacio y momento determinados. Este modelo se define como el conjunto de representaciones valiosas que clarifican los factores y los procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción.

De esta manera, de acuerdo con Loera (2004) el MGEE recupera componentes clave derivados de los movimientos de cambio educativo que reconocen los rasgos más relevantes y aportan fundamentos emanados del proceso de transformación educativa de las escuelas beneficiadas por el Programa Escuelas de Calidad. Así, emerge una propuesta innovadora con el propósito de contribuir y orientar la transformación de la gestión de las escuelas, con un enfoque estratégico.

El PEC surge como estrategia de política educativa, con el fin de contribuir a superar los obstáculos⁵ para la mejora del logro educativo; la propuesta del PEC da origen al MGEE. En estas condiciones se contemplaron con precisión las capacidades de autogestión de los actores en los distintos niveles educativos, con el propósito de impulsar estadios más altos de autonomía responsable en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su

contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazos.

Esta caracterización de escuela se refleja en el MGEE, ya que concibe a la calidad educativa como la amalgama entre la gestión institucional, la escolar y la pedagógica; y reconoce como una prioridad fundamental para la mejora de la gestión, el desarrollo de mayores niveles de autonomía responsable en cada estadio de la gestión, con un enfoque centrado en el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y de la organización escolar, para la atención y el desarrollo de las competencias de los alumnos, en el marco del aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser; considerando los principios de la calidad: equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia (ver 2.1.3 La UNESCO: Pilares de la Educación y Principios de la Calidad Educativa).

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica se conformó en el contexto del sistema educativo nacional, con base en las tendencias y las recomendaciones del ámbito local e internacional, con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen y los aprendizajes de los estudiantes, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, como asuntos claves de gestión para enfrentar los retos globales del siglo xxi, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

El MGEE tiene fundamento en el artículo 3 de la Carta Magna, el cual señala que la educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará el amor a la patria y la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia; en la “Ley General de Educación” (dof;1993), que establece el desarrollo de un proceso educativo basado en principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía entre educandos y educadores, que promoverá el trabajo en grupo, la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones.

Una representación gráfica del MGEE implica una mirada tridimensional y dinámica de interacción entre sus elementos, lo que permite una comprensión amplia del mismo. (Cuadro no. 1)



Cuadro no. 1 Modelo de gestión educativa estratégica

Como se puede apreciar en el esquema anterior, en el centro del MGEE se encuentra la comunidad educativa, representada por todos los actores educativos de los diferentes niveles del sistema, razón y núcleo fundamental de este Modelo, en el marco de una nueva gestión educativa.

En el centro superior de un segundo plano, se ubican los componentes requeridos para la operación del MGEE: liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua, todos ellos interdependientes, pues la aplicación de uno, implica la puesta en práctica de los demás. En la parte inferior de este mismo segundo plano se encuentran las herramientas de seguimiento a la gestión escolar (dimensiones, plan estratégico — mediano y corto plazos—, pizarrón de autoevaluación y portafolio institucional) las cuales son medios para asegurar que las acciones planeadas y realizadas permiten el avance y la concreción de la misión y de la visión de la escuela.

Alrededor de este plano central se identifican dos flechas que cierran el círculo, con el fin de enfatizar que, para la aplicación de los componentes de MGEE y sus herramientas de seguimiento, es fundamental desarrollar procesos de aprendizaje permanente para que entre los actores escolares se asesoren y acompañen, además de recibir de otros actores externos asesoría y acompañamiento sistemáticos y contextualizados.

Los principios de la calidad y de la gestión educativa son la plataforma sobre la cual se sustenta el MGEE. Ambos como referentes de las prácticas y relaciones de los actores educativos, en su dinámica cotidiana. Un referente fundamental para orientar la gestión educativa se integra por los estándares, para efecto de este modelo y en particular de la gestión escolar contamos con los estándares de gestión para la educación básica, los cuales contribuyen al reconocimiento de lo que debe estarse realizando (punto de partida) y al mismo tiempo muestran lo que debe lograrse (punto de llegada) en el aula, desempeño docente y en la gestión escolar.

Se debe destacar que los principios y componentes del MGEE, al igual que sus herramientas, requieren un tratamiento estratégico en tanto la creación de diversas condiciones para asegurar el cumplimiento de los propósitos. De ahí la importancia que el personal de supervisión, asesores, equipos académicos regionales y las propias estructuras de nivel, se involucren en el diseño de estrategias de comunicación, el uso de las herramientas propuestas. El apoyo a los procesos de transformación de la gestión escolar es fundamental y requiere, necesariamente, un reenfoque de la gestión institucional que se concrete en orientaciones claras y precisas, en asesorías profesionalizantes, en materiales y guías diseñados acorde a las necesidades, así como de esfuerzos importantes de articulación y de vinculación entre programas y proyectos educativos.

Una de las herramientas en la del *PLAN ESTRATEGICO*, que ha propuesto el PEC a partir de considerar que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una comunidad escolar, esta tendría que identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo. Para poder lograrlo, se realizó con la participación de todos sus integrantes,

un plan estratégico propio en el marco de los propósitos educativos nacionales. Así,...el PEC durante el 2003, promovió en las escuelas identificar su situación expresar su misión, visión, valores, acuerdos y compromisos; sus objetivos, estrategias, metas e indicadores, acciones y actividades en un proyecto de desarrollo a mediano plazo “plan estratégico de transformación escolar (PETE) y en programas anuales de trabajo (PAT), lo que permitió, generar condiciones propicias para el logro de un cambio...pero ahora, planificado.

A partir de la definición de elementos y formatos, criterios y mecanismos de promoción y concertación, en las reglas de una tercera etapa (DOF, 2003) se expresó el enfoque:

Avanzar hacia una gestión educativa estratégica para convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandona certidumbres y propicia actividades emergentes para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituye a la autoridad fiscalizadora por el asesoramiento y la orientación profesionalizantes; que en lugar de dedicar el esfuerzo a actividades aisladas y fragmentadas, concentra la energía de la comunidad en un plan integral y sistémico con visión de futuro (p. 4).

La incorporación del PETE como un nuevo instrumento de planeación, fue compleja, principalmente en las escuelas que ya desarrollaban un proyecto escolar enfocado a un problema principal. Identificar el estado de gestión en función de sus dimensiones y formular un plan a mediano plazo (5 o 6 años, no tenía precedentes en la cultura de la planeación del sector educativo. Se implementaron equipos de asesoría, se aclararon los conceptos sobre los cuales trabajar y los procedimientos para la construcción de esta herramienta de planeación a partir de la comprensión de sus elementos de fondo, como es el caso del enfoque estratégico, lo que propicio una revisión profunda de sus elementos, a partir de las adaptaciones que se habían venido gestando en las entidades federativas para concretarse en un planteamiento nacional consensado, depurado y sintetizados, mismo que fue publicado en el 2006.

El PETE hace énfasis en el enfoque de orientación de las actividades que la escuela realiza y su estrecha relación con los resultados esperados de la planeación, partiendo del cambio de percepción de los actores, internos y externos, poniendo en

manos de éstos la responsabilidad de intervenir para transformar sus formas de gestión.

El PETE se concretó a tener como elementos básicos: la autoevaluación de la gestión escolar, la misión y visión (valores y compromisos), los objetivos, las metas y los indicadores, las estrategias y las actividades y el respectivo Programa Anual de Trabajo (PAT), así como estándares referenciales e indicadores para su seguimiento.

El PAT, por su parte, es ... (SEP Gobierno Federal, 2010) la herramienta de planeación operativa derivada del PETE, que recupera los objetivos y las metas correspondientes al ciclo escolar próximo alineados a las dimensiones y a determinados estándares, que desglosa las acciones a realizar con la especificación de los nombres de los responsables de llevar a cabo o coordinar dichas acciones; incluye también los plazos o periodos previstos para la realización, los recursos necesarios en caso de que la acción lo requiera y los costos estimados de los recursos cuando éstos tienen que adquirirse o cuando la acción implica financiar algún servicio. Al mismo tiempo, este documento, además de ser un ejercicio de programación, sirve para elaborar el presupuesto del recurso disponible para un ciclo escolar.

El PETE y el PAT...son medios para desarrollar procesos de mejora para la transformación escolar, parten de la decisión de cambiar prácticas de gestión burocráticas por otras que generen mejores resultados; ahora bien, el pete adquiere relevancia en la medida en que las formulaciones y los planteamientos escritos se convierten en acciones y transformaciones reales; en tanto instrumento de planeación o herramienta para la reorganización, es muy importante, pero pierde sentido si no se lleva a cabo lo que se propone o si las acciones no generan en paralelo una modificación de las prácticas que perfilen a la comunidad en su conjunto hacia el logro de una mayor calidad educativa. (SEP Gobierno Federal, 2010)

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (pete) y el Programa Anual de Trabajo (PAT) cobran especial relevancia porque contribuyen a definir, a mediano y corto plazos, el rumbo que cada escuela deberá asumir para lograr los objetivos del nivel en particular, y de la educación básica en lo general, en relación con su contexto. Eso implica un fuerte compromiso del colectivo para generar prácticas y formas de

relacionarse novedosas, encaminadas a definir acuerdos que sirvan para concentrarse en las acciones que aseguren el mejoramiento permanente de sus ambientes escolares, de la seguridad colectiva y del aprendizaje permanente.

El PETE/PAT es una herramienta esencial del modelo de gestión educativa estratégica (MGEE) porque en su elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación integra todos los elementos del modelo, de tal manera que el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, la corresponsabilidad en la participación social, entre otros componentes, se concretan en las diferentes acciones que la escuela emprende para mejorar su gestión escolar.

La escuela, concebida como centro de transformación educativa, parte de una realidad escolar y toma como referencia de mejora estándares que le permiten identificar su situación actual y visualizar lo que aspira para el futuro; además, en ella se puede llegar a acuerdos de manera colectiva, con el fin de integrar la planeación estratégica que dará rumbo a su trabajo cotidiano y de asegurar ambientes propicios para aprender: seguros, saludables y libres de violencia. En ese contexto el PETE/PAT se constituye como herramienta de la gestión escolar para diseñar las acciones que le permitan al colectivo cumplir con su misión y alcanzar la visión de la escuela a la que se aspira. El proceso de planeación, su ejecución y seguimiento conllevan la aplicación sistemática del liderazgo, del trabajo colaborativo, de la participación social activa y de la evaluación.

El PETE/PAT, como herramienta de planeación, permite articular los contenidos y apoyos que ofrecen los programas y los proyectos educativos para hacer más eficiente el tiempo y los recursos, con una visión integral y no por separado, como tradicionalmente se ha hecho. La idea es que no existan diversas planeaciones, sino sólo una que integre lo sustantivo y muestre con claridad lo que se va a hacer, lo que se va a lograr, en cuánto tiempo, cómo, con qué y quiénes. Así, el colectivo escolar podrá identificar lo que contribuya a alcanzar los objetivos y metas que les darán dirección a la misión y a la visión de la escuela.

Elaborar el PETE/PAT implica una ruta metodológica que guíe al colectivo escolar en la consecución de su misión y de su visión; sin embargo, llevar a buen

término esa planeación estratégica significa poner en práctica los principios y componentes que ofrece el MGEE para conseguir una mayor pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del PETE/PAT.

La propuesta del MGEE permite separar los elementos para su análisis y reflexión; pero todos están íntimamente relacionados, conectados, son interdependientes unos de otros, de tal manera que el fortalecimiento o debilitamiento de alguno repercute inmediatamente en el todo, en la realidad del centro escolar, en el diseño y en la ejecución del PETE/PAT y, principalmente, en los resultados esperados. Este enfoque sistémico genera una dinámica dialéctica, un ir y venir en cada uno de sus elementos, un aprender y desaprender constante, un seguimiento y una evaluación permanentes, una toma de decisiones compartida para impulsar un mejoramiento continuo.

Podemos afirmar que la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del PETE/PAT hacen del MGEE un modelo vivo, dinámico, el cual responde a contextos y necesidades específicas; es dialéctico porque está en un constante aprender y desaprender, se encuentra inmerso en un proceso de mejora continua que parte de la escuela que se tiene y se dirige a la escuela que se quiere, que considera quehaceres diferentes para obtener resultados distintos, todo ello con un rumbo bien definido, a partir de parámetros que le permiten tener referentes de partida y de llegada con el único propósito de mejorar los procesos de aprendizaje y enseñanza en beneficio de los estudiantes de educación básica.

El diseño del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE/PAT) contribuye a que las escuelas tomen el control sobre su destino; que trabajen por alcanzar la visión de escuela que quieran ser y no solamente reaccionen ante las demandas emergentes del exterior; permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; por ello, se apuesta a la aplicación del enfoque estratégico porque hace posible un proceso integral y sistemático de análisis y diálogo del colectivo escolar para direccionar sus acciones hacia la construcción del futuro deseado de la escuela a la que se aspira, en el mediano y largo plazos, previendo situaciones que pudieran obstaculizar su logro y considerando los medios reales para alcanzarlo.

Para que el PETE/PAT funcione se deben reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora, lo que permitirá definir el rumbo a seguir. El PETE/PAT inicia con un proceso de autoevaluación-diagnóstico que permite identificar la situación actual que guarda la escuela, a partir de su contexto; con esa información el colectivo podrá definir la misión, visión, objetivos y estrategias, así como las acciones específicas, los responsables de su realización y los tiempos en los cuales se propone desarrollarlo con la corresponsabilidad de los diferentes actores escolares, entre ellos los padres de familia y otras organizaciones sociales que, bien estructuradas, pueden ser grandes apoyos para favorecer condiciones escolares en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

El PETE/PAT se constituye como una herramienta que apoya la obtención de los resultados que espera el colectivo escolar; para ello es fundamental que el director de la escuela asuma la coordinación de las reuniones colegiadas donde se tomarán las decisiones sobre lo que es necesario planear (hacer y dejar de hacer, de acuerdo con las prioridades educativas y con las necesidades escolares), para lograr los objetivos y metas propuestas. Así, el Plan Estratégico de Transformación Escolar se convierte en un instrumento que cobra vida en la práctica cotidiana, al dejar de ser solamente un requisito administrativo, y para ello es preciso atender las siguientes consideraciones, las cuales tienen que observarse en las cuatro fases de la ruta metodológica:

1. Autoevaluación/Diagnóstico
2. Elaboración del PETE-Mediano plazo
3. Elaboración del PAT-Corto plazo
4. Seguimiento y evaluación al PETE/PAT

Para la elaboración del PAT, es importante tener en cuenta algunas consideraciones generales para elaborarlo:

1. Requiere un liderazgo compartido y un trabajo colaborativo donde se involucre el director, docentes, alumnos, padres de familia y demás personal que participe dentro del centro escolar.
2. Parte de una realidad concreta, singular y única que corresponde a un centro escolar, no hay dos escuelas iguales, por tanto no puede haber dos planeaciones iguales.

3. Implica un proceso de autoevaluación, realizado por el propio colectivo escolar, con sus propios medios, instrumentos y competencias.
4. Requiere referentes (estándares/indicadores) que permitan analizar y valorar la escuela que se tiene para proyectar la visión de la escuela que se quiere.
5. El colectivo necesita tener claridad sobre la visión de la escuela que se quiere a corto y mediano plazos para plantear objetivos y metas bien definidas y pertinentes.
6. Considera un seguimiento y evaluación permanente para generar procesos de mejora, por lo que los estándares educativos e indicadores juegan un papel fundamental para el cambio dentro del centro escolar.
7. Exige al director ciertas competencias directivas para guiar y coordinar al colectivo en la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
8. Implica la articulación de programas y proyectos educativos en función de los objetivos y metas construidos.
9. Requiere del involucramiento corresponsable de padres de familia y de la comunidad en general.
10. Exige la transparencia y rendición de cuentas, no sólo en aspectos financieros, sino académicos, de logro educativo, de organización, de administración escolar y desempeño profesional.

Diagnostico

Descripción del objeto de estudio

Colegio Bilingüe Calmecac secundaria, se encuentra ubicada en el plantel de Maestros Federales en la ciudad de Mexicali B. C.

Corresponde a la IX Zona de secundarias, del Sistema educativo estatal de baja California.

Actualmente cuenta con una matrícula de 203 alumnos y ocho grupos, distribuidos de la siguiente manera: dos para primero con 50 alumnos, tres para segundo con 71 alumnos y tres para tercer grados con 82 alumnos. Se atienden aproximadamente a 183 familias de la comunidad mexicalense.

La plantilla del personal consta de: una directora, una subdirectora, una secretaria-recepcionista, una encargada del departamento de control escolar, un prefecto, una orientadora, dos intendentes y treinta y un maestros asignados a las diferentes asignaturas del programa de educación secundaria. Además de personal de apoyo a las labores educativas de la institución como prestadores de servicio social y prácticas profesionales de las escuelas de pedagogía, ciencias humanas de la UABC. Actualmente se cuenta con un asesor de matemáticas de planta, así como 2 prestadores de servicio social que apoyan específicamente en la asignatura de matemáticas remitidos de la licenciatura en docencia de las matemáticas.

Muestra

Para la elaboración del diagnóstico se contó con una muestra de 22 personas representadas entre directora, subdirectora, personal de control escolar y personal docente de la institución, reunidas en un primer Consejo técnico consultivo previo al ingreso del ciclo escolar 2012-2013.

Instrumentos para la recopilación de información

- Minutas de los CTC del ciclo 2011-2012 y primera minuta del CTC de inicio del ciclo escolar 2012-2013
- Resultados PAT 2011-2013
- Encuestas del Departamento de Calidad a los padres de familia

- Resultados de ENLACE 2011-2012
- Exámenes diagnósticos ciclo escolar 2012-2013
- Resultados académicos ciclo escolar 2011-2012

Resultados del diagnóstico:

Autoevaluación del centro escolar

De acuerdo a la reunión en consejo técnico escolar en el inicio de ciclo se determinó lo siguiente:

1° Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes, ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, estilos y ritmos de aprendizajes, en primer lugar con el 46.19%

2° Los alumnos demuestran un incremento en su habilidades de pensamiento crítico-científico, medido en base a los exámenes de estándares nacionales, teniendo un incremento en el nivel de desempeño excelente en primer grado de 2%, en segundo grado de 16% y en tercero de 7.2%

3° Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes con el 45.23 %.

4° Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza con el 43.78 %.

En estos rubros consideramos que debemos seguir fortaleciéndolos, en cuanto a las áreas de oportunidad que encontramos fue que necesitamos redoblar esfuerzos para seguir en la mejora continua.

1° Los padres de familia están organizados y participan en tareas educativas con los docentes, tenemos el 90 %.: ya sea por vía plataforma, citas con docentes y participación en las juntas bimestrales.

2° Los alumnos demuestran un incremento en su habilidades comunicativas, medido en base en los exámenes de estándares nacionales, con el 45.1 %.

3° La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores.

Consideramos tener que trabajar en todos los rubros independientemente de los resultados obtenidos.

La primera semana de trabajo fue utilizada para la aplicación de exámenes de diagnóstico donde constatamos un 95% de los exámenes realizados y un aprovechamiento promedio de entre 8.5 en los 3 grados.

Planeación estratégica de la institución

Como parte del trabajo de la institución, es de suma importancia el conocer todos los aspectos hacia dónde quiere ir la institución y bajo que filosofía sustenta su modelo educativo.

En la institución la filosofía está sustentada en..." ser una institución educativa donde la escuela es comprendida como un centro de formación humanista donde se adquieren hábitos de excelencia, se trabaja en equipo y se mejora continuamente."

La misión es..."educar a la niñez y la juventud, para el logro de su plena realización."

La visión tiene como proyección el..."ser una institución educativa dinámica e innovadora, que conjuga el desarrollo armónico de las facultades del educando, con los requerimientos y necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve".

La institución fomenta los valores tales como: responsabilidad, cumplimiento, respeto, justicia, comunicación, confianza, seguridad, unidad y cariño al colegio.

Tomando como base lo anteriormente fundamentado respecto al trabajo por dimensiones encontramos

DIMENSIONES PEDAGOGICA – CURRICULAR

- AMBITO ESCOLAR:

- Insuficiente índice de aprovechamiento en las asignaturas curriculares
- Insuficiente el conocimiento y dominio del idioma inglés.
- Insuficiente el conocimiento y dominio del idioma francés.

.

- AMBITO DE TRABAJO DOCENTE:

- Número insuficiente de participantes en cada uno de los cursos de Trayecto Formativo impartidos en lo largo del ciclo escolar por el SEE.
- Indefinición del número de actividades semanales en base al número de horas clase en la planeación educativa.
- Impuntualidad en la entrega de la documentación académica quincenalmente, previa a la quincena que corresponde.
- Evaluación tradicional: herramientas insuficientes de evaluación, incluyendo examen escrito sin base en modelo ENLACE.

- AMBITO SISTEMA EDUCATIVO:

- Nulo o bajo logro en los concursos y convocatorias de participación académica de la zona, municipio y estado respecto a temas de relevancia para apoyo en el desarrollo de las asignaturas.

DIMENSION ORGANIZATIVA

- Elaboración de roles más apegados a los horarios de los docentes.
- Insuficiente número de participantes en los “Consejos técnicos escolares”, por tanto, se dificulta la participación colectiva en la toma de decisiones y acuerdos generalizados en el cuerpo docente.
- Insuficiente número de padres de familia que asisten a la entrega de boletas de cada bimestre.
- Entrega insuficiente del reglamento escolar del colegio.
- Insuficiente participación de los padres de familia en las actividades extraescolares de la institución.

DIMENSION ADMINISTRATIVA

Administración del personal

- Plantilla incompleta y sin perfil al 100%.
- Documentación insuficiente que avale el perfil para la asignatura que imparte el docente.
- No se realiza curso de inducción al puesto.
- Entrega de contratos y condiciones laborales ambiguas y fuera de tiempo de ingreso.
- No se ha realizado evaluación de desempeño docente de manera trimestral desde el ciclo 2011-2012.
- Desconocimiento del sistema de calidad y certificaciones: procedimientos.

Recursos económicos

- Solicitud fuera de tiempo de los recursos económicos necesarios para los proyectos internos y externos de la institución.
- Falta de caja chica.
- Desconocimiento del reglamento de pagos de colegiaturas.
- Dificultades del sistema de pagos en el reflejo inmediato de los pagos de colegiaturas

Jornadas escolares: uso y tiempo del personal docente.

- Entrega tardía de horarios de clase a docentes.
- Entrega de horarios sin tomar en cuenta el número de horas para la elaboración del horario de clases.

Recursos materiales:

- Enseñanza: -
- Mantenimiento: Previo uso de aparatos de refrigeración revisión de las condiciones - óptimas.
- Conservación muebles/ inmuebles: -

Seguridad e higiene personas/ bienes:

-

Control escolar:

- Actualización oportuna de datos de los padres y alumnos..

DIMENSION DE PARTICIPACION SOCIAL

- Participación insuficiente de la comunidad escolar en proyectos de impacto social: “Diseña el cambio”, “Caravana de ayuda”.
- Bajo vínculo con instituciones de apoyo social para el trabajo colectivo con el alumnado.
- Baja participación en las juntas de padres de familia.
- Baja solicitud de citas de los padres de familia con la institución para monitorear los avances o dificultades de los hijos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Poco uso de la plataforma académica por parte de los padres de familia.
- Pocas actividades académicas que en las que se solicite la intervención del padre de familia.

Propuesta de intervención

La propuesta de intervención se denomina: “Elaboración del PAT 2012-2013 de una escuela secundaria particular en Mexicali, B.C.”

Propósito

El propósito general de la propuesta de intervención es la planificación de la actividad escolar en la institución por el periodo de un ciclo escolar, tomando como base el análisis del diagnóstico de las cuatro dimensiones según el modelo de gestión educativa estratégica, que son: la dimensión pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

Objetivos

Los objetivos generales de la propuesta son los siguientes:

- Planificar el trabajo educativo de la escuela secundaria tomando en cuenta todos los actores, en el periodo de un ciclo escolar, con la finalidad de estructurar el trabajo y mejorar la calidad educativa de la institución.
- Analizar por medio de la autoevaluación inicial y detectar las necesidades de cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, para elaborar las acciones que se han de seguir.
- Proponer objetivos para alcanzar metas específicas en cada una de las dimensiones por medio de la creación de estrategias y definir por medio de indicadores, que estas se lleven a cabo.
- Especificar los tiempos de trabajo para la aplicación de las estrategias y cumplimiento de las metas propuestas a partir de los objetivos.

-Tener un parámetro de medición para la toma de decisiones para el siguiente ciclo escolar posterior al actual.

Este plan se basa en el trabajo de los centros escolares de educación básica apoyados en el Plan de Estudios 2011, y en la serie de programas emitidos por la SEP, que sustentan y refuerzan el quehacer educativo de este nivel.

Dicho trabajo es requerido realizar tomando como base el PAT del ciclo anterior y realizar previo un diagnostico por medio de la autoevaluación del centro escolar en colegiado, así como el análisis de las 4 dimensiones que se toman del modelo para la construcción de esta propuesta.

A partir de esta propuesta, se solicita como parte de la metodología, realizar una revisión por medio de: formato de seguimiento en el transcurso del primer trimestre con la finalidad de ir revisando según un cronograma previamente realizado para el cumplimiento de los objetivos.

Se toman como base los formatos de la elaboración del PAT enviados de las inspecciones del sistema educativo estatal, con la finalidad de homogenizar el trabajo de zona.

Metodologia

La elaboración del PAT se basa en la metodología bajo el “Modelo de gestión de educación estratégica”, el cual consta de 4 fases:

1. Autoevaluación Inicial, (se realiza en colegiado para determinar las fortalezas y debilidades de la institución)
2. Elaboración del PEDE, (se construye la misión, visión, objetivos, estrategias, metas e indicadores que guiarán al centro escolar en su transformación). En el caso de nuestra institución, ya está definida.
3. Elaboración del PAT y (Establezcan actividades específicas a corto plazo (ciclo escolar) en función de los objetivos, estrategias y metas planteadas. Una acción fundamental es la que refiere al registro y análisis sistemático de los resultados de aprendizaje de cada bimestre)
4. Seguimiento y evaluación. (Establezcan indicadores de logro para el cumplimiento de las metas a fin de llevar un adecuado seguimiento de su avance. Con base en los resultados obtenidos, actualicen su PEDE y elaboren el PAT del siguiente ciclo escolar)

Se realizó en colegiado un proceso de autoevaluación/ diagnóstico, tomando como referente, las dimensiones de la gestión escolar y la encuesta de padres de familia. Se retomó la misión y visión que guía la institución y la cual está definida de antemano. En base a ello, se procedió a la determinación de los objetivos, metas e indicadores de la planeación escolar estratégica, creando estrategias que fueran pertinentes al cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas. Posteriormente se elabora el PAT. (Integración de toda la información) y se establecieron las acciones de seguimiento y evaluación. Se proyecta que al finalizar el ciclo, se deberán en base a los resultados obtenidos, actualizar el PETE y elaborar el PAT para el próximo ciclo escolar.

Cabe señalar que cada una de las fases cuenta con un conjunto de acciones que se interrelacionan secuencialmente de tal forma que al momento de realizarlas y obtener los productos, muestran una estricta coherencia entre ellos.

- a) Propuesta para la dimensión pedagógica-curricular: ámbito escolar, ámbito de trabajo docente, ámbito de sistema educativo.

NECESIDAD DETECTADA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
AMBITO ESCOLAR				
1-Insuficiente índice de aprovechamiento en las asignaturas curriculares	Incrementar los resultados de las evaluaciones por bloque y resultados de ENLACE	-Implementación de asesorías y grupos de estudio. -Trabajo curricular en reactivos ENLACE. -Realizar exámenes escritos tipo ENLACE.	Elevar los resultados de ENLACE en español, matemáticas y sobre todo en ciencias.	Español: migrar de elemental a excelente. Matemáticas: migrar de elemental a excelente. Ciencias: migrar de insuficiente a elemental.
2-Insuficiente el conocimiento y dominio del idioma inglés	Incrementar el conocimiento y dominio del idioma ingles	-Implementación de asesorías y grupos de estudio. -Concurso BEO, Londres Inglaterra. -Trabajo de una hora por semana en modalidad de inglés conversacional.	Dominio y manejo adecuado del idioma ingles tanto escrito como hablado.	Calificaciones de 8 a 10 en promedio grupal en ambas asignaturas. Logro de 1er, 2do, o 3er lugar en resultados de BEO, Londres.

3-Insuficiente el conocimiento y dominio del idioma francés	Incrementar el conocimiento del dominio del idioma francés.	-Implementación de asesorías y grupos de estudio. -Intercambio estudiantil a Quebec, Canadá.	Dominio y manejo básico del idioma francés: tanto escrito como hablado.	Calificaciones de 8 a 10 en promedio grupal en la asignatura. Equipo representativo de 15 personas al intercambio estudiantil.
AMBITO DE TRABAJO DOCENTE				
1-Número insuficiente de participantes en cada uno de los cursos de Trayecto Formativo impartidos en lo largo del ciclo escolar por el SEE	Participación total del profesorado en todas de las capacitaciones del Trayecto Formativo impartido por SEE	-Participación del curso como parte de la evaluación docente. -Platicar con los profesores que no han cumplido este rubro la importancia de la actualización en la formación docente.	95% de los docentes participaron en la totalidad del Trayecto Formativo.	Constancia del Trayecto Formativo 2012-2013 Firmas de las listas de asistencias internas de la institución.
2-Indefinición del número de actividades semanales en base al número de horas clase en la planeación educativa	Elevar y diversificar el número de actividades en las planeaciones educativas semanales.	-Incluir fecha en las actividades de la planeación educativa y enumerarlas según el número de horas clase. -Utilizar actividades diferentes en los cuadros de I.M.	Las actividades calendarizadas y diferentes en la misma planeación semanal.	100% de actividades calendarizadas en fecha y número de clase. Planeación semanal.

3-Impuntualidad en la entrega de la documentación académica quincenalmente, previa a la quincena que corresponde.	Entrega en tiempo de la documentación académica previa a la quincena que corresponde,	Entrega en tiempo solicitado como parte de la evaluación docente. Levantamiento de oficio de extrañamiento a la primera ocasión y segunda, a la tercera acta administrativa para expediente.	Planeaciones entregadas en tiempo (según el calendario de actividades académicas)	Marcar en "check list" de la entrega de planeaciones en tiempo. 95% de las planeaciones entregadas en tiempo.
-Evaluación tradicional: herramientas insuficientes de evaluación, incluyendo examen escrito sin base en modelo ENLACE.	Afinar la "Evaluación formativa": utilizar diversas herramientas de evaluación para los bloques.	-Implementar un roll de trabajo en cada bloque con diferentes herramientas de evaluación. -Elaborar los exámenes tipo ENLACE.	Diversificar la evaluación de la institución. Exámenes de las asignaturas con reactivos tipo ENLACE.	Roll de diversificación de la evaluación y cronograma. Exámenes en su 95% de totalidad tipo ENLACE.
AMBITO SISTEMA EDUCATIVO:				
1. Nulo o bajo logro en los concursos y convocatorias de participación académica de la zona, municipio	Logro de 3er, 2do o 1er lugar en la participación en concursos y convocatorias académicas ya sea a nivel zona,	-Realizar selección desde el inicio del semestre de los equipos representativos.	Logro de los 3eros, 2dos o 1eros lugares en los concursos o convocatorias académicas.	Certificado, diploma, trofeo, medalla, etc. De la participación y logro en los concursos o participaciones.

y estado respecto a temas de relevancia para apoyo en el desarrollo de las asignaturas	municipio o bien estado.	-Diagnóstico en el PNL: español -Creación del CLUB DE MATEMATICAS.		
--	--------------------------	---	--	--

b) Propuesta para la dimensión organizativa

NECESIDAD DETECTADA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
-Elaboración de roles más apegados a los horarios de los docentes.	Facilitar el trabajo docente y organización equitativa de trabajo	Entrevistar y solicitar tiempos de disponibilidad previa a la asignación de horarios, funciones y actividades.	Trabajo colectivo organizado de manera justa y equitativa según su tiempo laboral.	Rango de fechas para la solicitud por escrito de preferencia de horario laboral. Hoja de entrevista de la disponibilidad de trabajos y tiempos en las actividades escolares.
-Insuficiente número de participantes en los “Consejos técnicos escolares”, por tanto, se dificulta la participación colectiva en la	Participación del colectivo docente en los CTC.	Enviar oficio personalizado al personal que no asiste. Formato de “Exposición de motivos” por falta al CTC. -Firma carta compromiso al	Participación de todo el colectivo docente en los CTC para	Firma en las listas de asistencia. Numero de oficios enviados al personal que no asiste.

toma de decisiones y acuerdos generalizados en el cuerpo docente.		inicio del ciclo respecto a la asistencia. Incluir la participación de los CTC en la evaluación docente.	la toma de decisiones.	Numero de formatos de "Exposición de motivos"
-Insuficiente número de padres de familia que asisten a la entrega de boletas de cada bimestre.	Elevar el número de padres de familia que asisten a la junta de entrega de boletas bimestral.	-Formalizar a obligatoriedad y sustentarse en el reglamento de la institución. -Incentivar al alumnado con puntuación extra en materias de formación valoral el que ellos motiven a sus padres a asistir a la entrega de boletas..	Elevar del porcentaje actual al 60-70% de asistencia de padres de familia por grupo. Elevar el número de boletas entregadas por grupo.	Listas de asistencias firmadas por grupo en el que se represente al 60% mínimo de asistencia. Listado de boletas firmadas. Punto incluido en el reglamento escolar. Puntos de incentivo notificados por asistencia a plática.
-Entrega insuficiente del reglamento escolar del colegio	Elevar el número de reglamentos escolares firmados por padres de familia.	Entregar en el momento de hacer la solicitud de reinscripción. Firmar hoja de recibido el reglamento.	Elevar del porcentaje actual al 80% de reglamentos entregados al inicio del ciclo escolar.	Listado de reglamentos entregados por grupo. Formatos firmados de recibidos en Control escolar.

		Seguir entregando en recepción y control escolar en el transcurso del ciclo escolar.		
-Insuficiente participación de los padres de familia en las actividades extraescolares de la institución.	Elevar la participación de los padres de familia en las actividades extraescolares de la institución.	Entregar invitaciones al inicio y/o cierre del día escolar. Comprometer a los estudiantes de manera personalizada en la participación de los padres de familia, incentivando en puntuación en las materias de formación valorar.	Elevar la participación de los padres de familia en un 50% por evento realizado.	Registro de participación de los padres de familia por grupo. Número de puntos otorgados a los alumnos que se solicitó la participación de los padres de familia.

- c) Propuesta para la dimensión administrativa: administración de personal, recursos económicos, jornadas escolares: uso y tiempos, recursos materiales, seguridad e higiene y control escolar.

NECESIDAD DETECTADA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
Administración del personal				
-Plantilla incompleta y personal insuficiente de	Platilla docente completa y personal de sustitución acordado previamente	Selección de personal oportuno. Selección de personal de	Cumplir con el 100% de las clases del calendario escolar	100% de las clases cubiertas por trimestre. Asignación de

sustitución.	para el trabajo de clase.	sustitución oportuno.		2 personas como personal de sustitución.
-Documentación insuficiente que avale el perfil para la asignatura que imparte el docente.	Cubrir las asignaturas con personal que cumpla con el 100% del perfil requerido.	-Revisión de C.V. y expediente de docentes. -Solicitar documentación pendiente según la revisión del expediente docente: referencias laborales, experiencia docente y documentación oficial.	Cubrir el 100% del perfil de los docentes. Tener el expediente 100% actualizado	Número de expedientes actualizados según la plantilla del personal docente.
-No se realiza curso de inducción al puesto	Realizar curso de inducción al personal de nuevo ingreso.	-Elaborar presentación de power point con los puntos clave del trabajo académico de la institución. -Emitir una constancia de haber tomado el curso de inducción como parte de la documentación que se solicita en expediente	100% del personal de nuevo ingreso con inducción al puesto.	Constancias de haber cumplido el curso de inducción.

		del docente.		
-Entrega de contratos y condiciones laborales ambiguas y fuera de tiempo de ingreso.	Personal de nuevo ingreso y reingreso conozca las condiciones laborales y lo anterior este sustentado en el contrato individual de trabajo.	Canalizar en los primeros 3 días al personal al área de recursos humanos de la institución para la firma de contrato y explicación de sus condiciones laborales.	100% del personal en conocimiento de sus condiciones laborales y contrato firmado.	Número de contratos entregados. Número de personas canalizadas al área de recursos humanos de la institución.
-No se ha realizado evaluación de desempeño docente de manera trimestral desde el ciclo 2011-2012.	Realizar trimestralmente la evaluación docente y enviar al departamento de calidad.	Elaborar trimestralmente bajo formato del departamento de calidad la evaluación docente. Realizar las visitas formativas del personal docente.	100% del personal evaluado bajo formato del departamento de calidad. 80% de las visitas formativas realizadas.	Número de personas evaluadas bajo formato. Numero de formatos de visitas formativas realizados y firmados.
-Desconocimiento del sistema de calidad y certificaciones: procedimientos.	Conocer los puntos clave que se solicitan al personal docente por parte del departamento de calidad de la institución.	Definir puntos clave y darlos a conocer por medio de una capacitación al ingreso del ciclo escolar,	Todo el personal de la institución conocer el sistema de calidad escolar	Lista de asistencia de la capacitación de inicio del ciclo escolar por parte del departamento de calidad de la

				institución.
Recursos económicos				
-Solicitud fuera de tiempo de los recursos económicos necesarios para los proyectos internos y externos de la institución.	Enviar en tiempo los requerimientos de los recursos económicos de manera semestral necesarios para la realización de los proyectos del ciclo escolar.	Enviar informes de eventos de ciclos pasados con los costos aproximados. Hacer la solicitud por escrito al área administrativa justificando el requerimiento. Solicitar cotizaciones previas e incluir en las solicitudes.	80% de los requerimientos entregados para el ciclo escolar de manera semestral.	Solicitud por escrito: con su justificación. Evidencias de los ciclos escolares pasados Cotizaciones anexas a los requerimientos semestrales.
-Falta de caja chica.	Tener caja chica para imprevistos.	Realizar actividades sencillas para la recuperación de la caja chica. Cobrar por las copias e impresiones, al alumnado.	Tener como base de 1000 a 1500 pesos de caja chica.	Notas de ingresos y egreso con firma.
Desconocimiento del reglamento de pagos de	Dar a conocer por vía plataforma y correo electrónico la reglamentación de pagos de	-Enviar listado de deudores para suspensión de manera mensual.	95% de los usuarios pagan en tiempo las	Relación de

colegiaturas.	colegiatura y sanciones específicamente.	-Enviar notificación de posibilidad de ingresos a la institución por parte de administración para el ingreso del alumnado suspendido.	colegiaturas y están informados del sistema de reglamento de colegiaturas.	deudores por mes.
-Dificultades del sistema de pagos en el reflejo inmediato de los pagos de colegiaturas	Facilitar la comunicación del receptor de pagos y de la institución.	Solicitar al alumnado presentar copia del pago del mes que se notifica. (previa lista de deudores) Canalizar al padre de familia al ingreso al área administrativa para la revisión y notificación del pago.	Vinculación con el sistema bancario e información actualizada de manera constante.	Documento de actualización de pagos en banco de colegiaturas.
Jornadas escolares: uso y tiempo				
-Entrega tardía de horarios de clase a docentes al inicio del ciclo escolar.	Tener organizado la labor docente previa al ciclo escolar: horarios.	Solicitar información sobre la disponibilidad para clases. Delimitar tiempos para ajustes.	100% de los horarios establecidos previos al inicio del ciclo escolar.	Horarios entregados y formados por el personal docente.
-Entrega tardía de los horarios de clases	Tener organizado el horario del ciclo	-Organizar el horario con los docentes y de manera grupal.	Comunidad escolar	Horarios publicados.

generales al alumnado, padres de familia y personal docente.	escolar previo al inicio de este.	-Informar al alumnado y via plataforma para notificar el horario general de clases.	notificada del horario general de clases por nivel.	Horarios en físico por salón por grado.
Recursos materiales				
-Enseñanza:	----	----	----	----
-Mantenimiento: Previo uso de aparatos de refrigeración revisión de las condiciones - óptimas.	Tener todos los aparatos de refrigeración para el mes de marzo con su respectivo mantenimiento.	Realizar la solicitud por escrito al área de mantenimiento para la realización de los servicios a los aires acondicionados.	Los aparatos de refrigeración con servicio y mantenimiento a principios de marzo.	Firma del área de mantenimiento de la supervisión de los aparatos de refrigeración.
-Conservación muebles/ inmuebles	-----	-----	-----	-----
Seguridad e higiene personas/ bienes				
Control escolar				
Actualización oportuna de datos de los padres y alumnos	Contar con los expedientes de los alumnos actualizados. (información personal y/o escolar)	Solicitar al ingreso del ciclo escolar llenar ficha de inscripción y verificar datos.	100% de los expedientes de control escolar actualizados.	Expedientes actualizados por ciclo escolar, según el número de ingresos.

d) Dimensión de participación social

NECESIDAD DETECTADA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
-Participación insuficiente de la comunidad escolar en proyectos de impacto social: “Diseña el cambio”, “Caravana de ayuda”, etc.	Elevar la participación del alumnado en proyectos de acción comunitaria apoyados en las asignaturas de formación valoral y humana.	-Participación en el proyecto “Diseña el cambio” -Participación con organizaciones de apoyo en diferentes ámbitos de desarrollo comunitario, como parte de evaluación de bloques. -Incentivar la participación del alumnado con reconocimiento de tipo social en los espacios de las ceremonias cívicas.	10% de los alumnos participando en proyectos de acción comunitaria. 100% de las asignaturas de formación valoral y humana con la aplicación de un proyecto para evaluación en el ciclo escolar.	Alumnos inscritos en alguna organización de acción comunitaria. Evidencias fotográficas de los proyectos realizados en las materias de formación valoral y humana. -Calificaciones en el bloque de los proyectos de acción comunitaria en las asignaturas de formación valoral y humana.
-Bajo vínculo con		-Hacer lluvia de ideas con el alumnado para identificar los intereses de participación y buscar establecer	-Tener intercambio de	-Número de pláticas/ visitas realizadas por las

instituciones de apoyo social para el trabajo colectivo con el alumnado.	Incrementar el vínculo con organizaciones de participación social y acción comunitaria de la institución.	comunicación con las organizaciones de su interés. -Establecer contacto con al menos 3 organizaciones de participación y acción comunitaria. -Invitar a organizaciones de participación y acción comunitaria a que expongan sus logros en el trabajo que realizan.	participación social con por lo menos 3 organizaciones de carácter social y tener por lo menos a un 5% del alumnado participando permanentemente en estas acciones.	organizaciones de acción social. -5 alumnos participando de manera activa en alguna de las organizaciones de acción social en cualquiera de sus modalidades.
-Baja participación en las juntas de padres de familia.	Elevar la participación de los padres de familia en las pláticas previas a la entrega de boletas.	Invitar capacitadores externos para la exposición de temas de interés para los padres de familia, según previa encuesta. Enviar invitación vía correo electrónico personal con solicitud de confirmación de asistencia. Incentivar a los	Llegar al 50% mínimo de asistencia por nivel a las pláticas previas a la entrega de boletas.	Listas de asistencia por plática impartida. Fotografía de la participación. Copia de constancia de

		alumnos con la participación de los padres con puntuación extra en materias de formación valoral y humana.		participación de conferencistas.
-Baja solicitud de citas de los padres de familia con la institución para monitorear los avances o dificultades de los hijos en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Elevar el número de solicitudes de cita por parte de los padres de familia de los alumnos en riesgo de reprobación.	-Enviar la información vía correo electrónico del servicio del departamento psicopedagógico enfatizando el servicio de citas con maestros. -Informar en las pláticas de padres de familia la información básica del departamento psicopedagógico: teléfono, extensión horarios de atención y correo electrónico para fomentar las citas por parte de los padres.	Aumentar la solicitud por parte del padre de familia con la finalidad de que se involucre más en el seguimiento y logro académico de los hijos.	Firma de registro de citas con padres de familia y elaboración de acuerdos. Correos enviados para dar a conocer el servicio de citas con maestros.
-Poco uso de la plataforma académica por parte de	Que los padres de familia tengan un mayor uso de la información	Realizar capacitación a los padres de familia sobre el	Mayor acceso de los usuarios de plataforma para el seguimiento	-Invitación a la capacitación sobre uso de plataforma. -Lista de asistencia sobre la

los padres de familia.	de la plataforma académica.	uso de plataforma.	académico de los hijos (as).	capacitación para el uso de plataforma por parte de los padres de familia.
-Pocas actividades académicas que en las que se solicite la intervención del padre de familia.	Involucrar al padre de familia en las actividades que se realizan cotidianamente en la institución.	Invitar a 2 padres de familia de manera semestral a la participación de una clase en la que se planee una actividad en equipo. Fomentar la participación activa de los padres de familia en las actividades extraescolares de la institución. Medir el impacto de esta actividad con el alumnado.	Participación activa de los padres de familia en la formación académica del alumnado. Generar espacios de reflexión por parte de los padres de familia sobre la importancia de su participación en la vida académica de sus hijos.	Número y nombre de los padres participantes en las actividades de clase. Encuesta de impacto de la actividad para los alumnos y padres de familia. Fotografías y/o videos de las participaciones.

Conclusiones

Es de suma importancia el conocimiento y trabajo de las autoridades académicas en la planeación del trabajo de las instituciones.

Por tanto, es importante también el conocimiento y desarrollo de habilidades directivas y administrativas en base al modelo de gestión educativa estratégica, que

den a sus integrantes las capacidades para poder trabajar en la reforma de las escuelas.

Con el programa de escuelas de calidad, queda claro que es necesario reformar el pensamiento de los directivos y docentes, hacia un pensamiento sistémico, con la finalidad de comprender de manera integral, el complejo fenómeno escolar de las instituciones de educación básica y su realidad interna, con la finalidad de trabajar en pro de la calidad de las instituciones educativas del país, analizando y mejorando cada día sus propuestas a partir de los resultados.

La planificación como base del trabajo de las instituciones educativas es básica para el logro de las metas que requieran las instituciones lograr, de acuerdo a sus características muy particulares. Es por tanto, la escuela un objeto de constante análisis y evaluación para la determinación específica de los requerimientos en las diferentes dimensiones de análisis de la gestión escolar. Es por tanto también, la escuela un objeto de estudio que requiere un pensamiento sistémico y estratégico.

La realidad actual de las escuelas en México, nos dice que hay una actuación en base a las intervenciones espontáneas basadas en la resolución de los problemas, lo cual, de manera aislada, pretende resolver las carencias y dificultades que se presentan dentro de las instituciones. Sin tomar en cuenta todo el complejo movimiento que sucede de manera constante.

Esta propuesta, elaborada a partir de la información de la institución educativa, me deja la experiencia del trabajo estructurado mediante una metodología específica en la que muchos componentes que incluso no son tomados en cuenta, son requeridos para proponer el plan de trabajo que de manera sistémica, pretende hacer avanzar a la institución, por medio de diferentes caminos orientados todos hacia la calidad de ésta.

La propuesta está definida en base a las necesidades detectados en el análisis colegiado y mediante otros instrumentos que nos generan información necesaria la cual no hizo partir del punto básico para la elaboración de los objetivos, estrategias y metas, utilizando los indicadores como objeto cuantitativo para la evaluación de los avances y resultados.

Considero personalmente la urgencia de la capacitación en el modelo de gestión educativa estratégica como una parte importante del mejoramiento de nuestro sistema

educativo nacional. Si todos estuviéramos basados en la planeación de nuestro trabajo en los centros escolares, sería mucho más claro el camino por el que cada una requiere ir.

Las escuelas no son sólo espacios donde sucede el fenómeno de aprendizaje de los alumnos, sino son instituciones, organizaciones vivas y abiertas que requieren del análisis y planificación de otras dimensiones para que este fenómeno se realice de la mejor manera. Coexiste en función con las dimensiones organizativa, administrativa... y con la proyección hacia la comunidad que tiene la función escolar, la de participación social básica para la generación de movimientos de tipo social que abran el camino de las escuelas como parte del desarrollo de las naciones, en especial, de este país.

Todo lo anterior se pudo simplificar en base a el *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, que en sus temas transversales establece en el apartado E1.2 que, “se requiere fortalecer las capacidades de planeación y toma de decisiones de la escuela, a partir de los resultados de evaluación, para que se traduzcan en mejoras de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en el eje de la mejora institucional” y “mejorar el desempeño de las unidades administrativas de la SEP, mediante el control de sus procesos, la alineación de sus estructuras organizacionales e implementar modelos de dirección que contribuyan a mejorar la calidad educativa y la percepción ciudadana de los servicios que brinda la Secretaría” (apartado G.1), así como “lograr una mejor articulación entre los programas desarrollados por la sep, organismos sectorizados, áreas responsables, en las entidades federativas y otras instituciones y organismos vinculados con la prestación de los servicios, de manera que se evite la duplicación y la existencia de estructuras paralelas y se refuerce la gestión de las autoridades educativas de las entidades federativas” (apartado 6.4). (SEP Gobierno Federal, 2010)

BIBLIOGRAFIA

- FERNANDO HORACIO LAPALMA. (2011). Las inteligencias múltiples y el desarrollo de los talentos. *Revista Iberoamericana de educación*, 2.
- Frigerio, G. (1992). *Instituciones educativas cara y ceca, elementos para su gestión*. Buenos Aires: Editorial Troquet.
- Larraín, T. H. (2002). *Hacia una gestión autónoma y centrada en lo educativo*. Santiago de Chile: MINEDUC.

- SECRETARIA DE EDUCACION DE JALISCO. (AGOSTO, 2011). Retrieved ABRIL 12, 2012, from Programa de escuelas de calidad del gobierno del estado de Jalisco: <http://portalsej.jalisco.gob.mx>
- Secretaría de Educación del Estado de Veracruz. (2011, Agosto). *GUÍA DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE TRANSFORMACION ESCOLAR*. Retrieved Mayo 25, 2012, from Secretaria de educación del estado de Veracruz: <http://pec-veracruz.blogspot.mx/p/pec.html>
- SEP Gobierno Federal. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica. Modulo 1.* . Mexico: D.F.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe de la UNESCO para la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo xxi. México: UNESCO
- IIPE-UNESCO (2000). *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO.
- IIPE-UNESCO (2003). De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica. *Revista Educare*, año 1, núm. 2, p. 19. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.
- SEP (2001). ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. Reporte Final. México. Subsecretaría de Planeación y Coordinación-Dirección General de Evaluación.
- SEP (2001). Propuesta de Gestión Educativa de Calidad para Telesecundaria (documento para directivos). Coordinación General de Educación Telesecundaria-Subsecretaría de Educación Básica y Normal.
- SEP (2006). Plan Estratégico de Transformación Escolar. Documentos para fortalecer la gestión escolar. México: SEB-DGDGIE-PEC.
- SEP (2007). Caja de herramientas para colectivos escolares. Buenas prácticas de gestión y participación social en las escuelas públicas mexicanas. México: SEB-DGDGIE-PEC.
- SEP (2009). Plan de Estudios 2009. Educación Básica Primaria. México: SEB-DGDGIE-PEC
- SEP (2007). Buenas escuelas públicas mexicanas. Estudio de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad. México: SEB-DGDGIE-PEC

ANEXO 1

Siglas y abreviaturas

APF: Asociación de Padres de Familia

CEE: Centro de Estudios Educativos

CEPS: Consejo Escolar de Participación Social
CIDE: Centro de Investigación y Docencia Económicas
CTE: Consejo Técnico Escolar
DGDGIE: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa
DOF: Diario Oficial de la Federación
ENLACE: Evaluación Nacional del Logro Académico en los Centros Escolares
EPT: Educación Para Todos
FCE: Fondo de Cultura Económica
FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
IDANIS: Instrumento de Diagnóstico para los Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria
IIPE: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
LLECE: Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
MGEE: Modelo de Gestión Educativa Estratégica
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEI: Organización de Estados Iberoamericanos
OREALC: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe
PAT: Programa Anual de Trabajo
PEC: Programa Escuelas de Calidad
PETE: Plan Estratégico de Transformación Escolar
PETSE: Plan Estratégico de la Supervisión Escolar
PETZE: Plan Estratégico de la Zona Escolar

ANEXO 2

Formato del plan estratégico de transformación escolar (PET)

PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR					
NOMBRE			CCT		
TURNO			NIVEL/MODALIDAD		
ZONA ESCOLAR			SECTOR		
DOMICILIO			LOCALIDAD		
MUNICIPIO			ENTIDAD		
TELÉFONO			CORREO ELECTRÓNICO		
DIRECTOR			CICLO ESCOLAR		

Firma Del/la Director(a)		Nombre y firma Secretario(a) Técnico del CEPS		Nombre y firma Supervisor(a)/ Inspector(a) Escolar	
-----------------------------	--	---	--	--	--

Sello de la Escuela

Sello de la Supervisión/Inspección

Formato para el análisis de dimensiones del modelo de gestión educativa estratégica

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	ASPECTOS A MEJORAR
PEDAGÓGICA CURRICULAR		
PARTICIPACIÓN SOCIAL		

ORGANIZATIVA		
ADMINISTRATIVA		