

**SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
COORDINACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA**

# MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR

---

en educación básica



Baja California

Mayo 2009

## Presentación

- 1 Proyecto Escolar (PE)
  - 1.1 *Estructura metodológica*
  - 1.2 *Análisis del contexto escolar*
  - 1.3 *La autoevaluación en el marco de la gestión escolar*
    - 1.3.1 Autoevaluación inicial de la escuela
      - 1.3.1.1 Reconocer las características de la gestión escolar y sus dimensiones.
      - 1.3.1.2 Reconocer y evaluar los niveles de logro de aprendizaje de los alumnos  
así como el comportamiento estadístico de la escuela.
      - 1.3.1.3 Factores asociados a los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
      - 1.3.1.4 Recuperación de información de otras instituciones o actores educativos.
    - 1.3.2 Dimensiones de la gestión escolar
    - 1.3.3 Estándares
      - 1.3.3.1 Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social en la escuela
        - 1.3.3.1.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR**
        - 1.3.3.1.2 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**
        - 1.3.3.1.3 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA**
        - 1.3.3.1.4 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**
      - 1.3.3.2 Estándares de eficacia externa y logro educativo.
        - 1.3.3.2.1 Indicadores de logro educativo para preescolar:**
        - 1.3.3.2.2 Indicadores de logro educativo para primaria y secundaria**
- 2 Misión de la escuela
- 3 Visión de la escuela
  - 3.1 *Características de la visión*
- 4 Valores
  - 4.1 *Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión*
    - 4.1.1 Compromisos de director
    - 4.1.2 Compromisos del equipo docente
    - 4.1.3 Publicación de la misión y de la visión
- 5 Los objetivos para las dimensiones de la gestión
  - 5.1 *Orientaciones para el diseño de los objetivos*
  - 5.2 *Análisis de factores para identificar la viabilidad de los objetivos*

- 5.3 *Orientaciones para el análisis FODA*
- 6 Estrategias
  - 6.1 *Orientaciones para el diseño de las estrategias*
- 7 Metas
  - 7.1 *Características de las metas*
  - 7.2 *Orientaciones para construir las metas*
- 8 Los indicadores
  - 8.1 *Una propuesta metodológica para construir indicadores*
- 9 Programa Anual de Trabajo (PAT)
  - 9.1 *Diseño del PAT*
- 10 Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas
  - 10.1 *Seguimiento y evaluación del PAT*
  - 10.2 *Seguimiento al cumplimiento de las actividades*
    - 10.2.1 El Director
    - 10.2.2 El Docente
  - 10.3 *Seguimiento y evaluación de las metas*
  - 10.4 *Momentos de la evaluación*
  - 10.5 *Informe final (técnico pedagógico)*
  - 10.6 *Difusión de los resultados para la rendición de cuentas*
- 11 Anexos
  - Anexo 1 Modelo de Gestión Educativa Estratégica*
  - ANEXO 2 Proyecto Escolar (PE)*
  - ANEXO 3 Programa Anual de Trabajo (PAT)*
  - ANEXO 4 Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas*
- 12 Bibliografía

## **ÍNDICE DE ESQUEMAS**

**Página**

- Esquema 1 Metodología del Proyecto Escolar**
- Esquema 2 Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica**
- Esquema 3 Ruta metodológica para la elaboración de objetivos**
- Esquema 4 Análisis FODA**
- Esquema 5 Diseño de Indicadores**

## Presentación

La planeación es un elemento primordial en el desarrollo de la gestión escolar, el uso de una metodología para el diseño de un plan de trabajo escolar, debe considerar el análisis y la reflexión permanente del ejercicio docente en los múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela. Es por ello que el Modelo de Gestión Escolar que se presenta, pone énfasis en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando las dimensiones de la gestión de la escuela.

El enfoque de la gestión escolar estratégica, *se fundamenta* en las acciones que desarrolla la institución para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores escolares, implica la habilidad para determinar la filosofía, valores y objetivos de la misma y para encaminar las acciones de los actores hacia el logro de los objetivos. Supone además la capacidad para proyectar la escuela a largo plazo y para desarrollar los mecanismos que permitan organizar a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Para el desarrollo de esta propuesta se presentan temáticas y actividades que orienten al colectivo docente a realizar un análisis y a reflexionar en torno a la realidad inmediata en la que concurre todos los días, para advertir la necesidad de elaborar nuevas y múltiples alternativas orientadas a mejorar su práctica y con ello privilegiar los aprendizajes de los estudiantes.

La finalidad de este proceso de construcción, se orienta hacia el establecimiento de un escenario que contribuya al cambio en las escuelas. El Modelo de Gestión Escolar, se verá reflejado en la elaboración de los siguientes documentos básicos:

- ✓ **Proyecto Escolar (PE)**
- ✓ **Programa Anual de Trabajo (PAT)**
- ✓ **Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas**

Es de gran importancia trabajar en colectivo considerando a todos los actores escolares. Las formas de organizar las reuniones colegiadas dependerán de la cantidad de integrantes en las escuelas y el nivel educativo, considerando que los niveles de preescolar, primaria, especial y la modalidad de telesecundaria presentan un tipo de organización que, para el nivel de secundaria es distinta. Éste último, sugiere considerar la organización por academias, de modo que haya equipos interdisciplinarios representativos.<sup>1</sup>

La responsabilidad de coordinar el proceso de planeación y análisis de la gestión es del director de la escuela y del colegiado docente; sin embargo, el director ha de asumir la iniciativa con base en una perspectiva clara sobre qué acciones realizará en la reunión colegiada. También ha de prever cómo y cuándo se desarrollarán las actividades, considerando el conjunto de las ya establecidas en la escuela.

---

<sup>1</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Modelo de Gestión educativa estratégica*. México, Documento de trabajo, 2009.

Para efectuar lo anterior, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Revisar a fondo los apartados para visualizar las actividades sugeridas; analizar lo que implica su realización en términos de tareas a desarrollar, así como el tiempo necesario para lograr avances y resultados.
- Identificar los compromisos contraídos por la escuela en relación con las actividades; propias de la enseñanza; las de otros programas institucionales en los que se participa; las extracurriculares, como participación en ceremonias y actos cívicos, eventos deportivos y las programadas por la Zona Escolar, entre otras.
- Reconocer las características del equipo docente y analizar quiénes tienen determinados conocimientos y habilidades que favorezcan el desarrollo de algunas de las actividades; y valorar cuál es la estrategia de organización más adecuada.
- Establecer con el equipo docente una meta común: ¿En qué fecha la escuela debe contar con los resultados de la autoevaluación que permitan continuar con la fase de elaboración del plan para la mejora de la gestión escolar?
- Teniendo claridad, consenso y compromiso colectivo respecto a la meta a lograr, habrá que tomar decisiones sobre cuáles son los momentos disponibles aprovechables para realizar las tareas. Con base en esas decisiones, elaborar un programa de actividades.
- Señalar cuáles tareas requieren de la participación de los padres de familia y qué estrategias se utilizarán para realizarlas.

Es necesario que se valore la forma en la que se va a registrar y recopilar la información producida durante el proceso; sea resultado de las actividades realizadas por el equipo docente en reuniones de trabajo, sea por efecto del uso de determinados instrumentos de captación de información (cuestionarios, encuestas, entrevistas, etcétera.). Se puede disponer de una carpeta en la que se reúnan expedientes de documentos e información producida o recopilada, a modo de un archivo técnico del proceso o portafolio institucional; así como un diario de trabajo, a modo de memoria o bitácora de todo el proceso.

Cabe enfatizar la importancia de que el director planee, pues cada escuela es singular y no existen fórmulas únicas, comunes o generalizadas. Es esta planeación la que permite concretar y darle viabilidad al proceso, en tanto considera las condiciones particulares de la escuela, el perfil y motivación de los docentes, así como las capacidades de conducción del director.

El desarrollo de cada apartado de este documento, visualiza ciertas rutas de acción para la escuela. No prescriben lo que se *debe hacer*, sino que indican lo *que se puede realizar*. Las decisiones de qué hacer y cómo hacerlo están en manos del director y el equipo docente. También es importante señalar que habrá momentos o actividades en las que surjan dudas o preguntas que se han de resolver para continuar. En esos casos, se deberá considerar la posibilidad de solicitar asesoría a quienes están cerca de la escuela: equipo de jefaturas de sector, supervisión, Centro de Maestros, bibliotecas de la localidad; profesores o asesores de los programas de formación continua y superación profesional, niveles educativos, coordinaciones académicas de las delegaciones, así como los propios colegas de otras escuelas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Modelo de Gestión educativa estratégica*. México, Documento de trabajo, 2009.

## **13 Proyecto Escolar (PE)**

### **13.1 Estructura metodológica**

#### **Proyecto Escolar (PE)**

Análisis del contexto escolar

La autoevaluación en el marco de la gestión escolar

Misión de la escuela

Visión de la escuela

Valores

Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión

Los objetivos para las dimensiones de la gestión

Estrategias

Metas

Los indicadores

#### **Programa Anual de Trabajo (PAT)**

Actividades específicas

Programas de apoyo

Recurso por actividad

Tiempo de realización

Costos

Responsables

#### **Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas**

Seguimiento al cumplimiento de las actividades

Seguimiento y evaluación de las metas

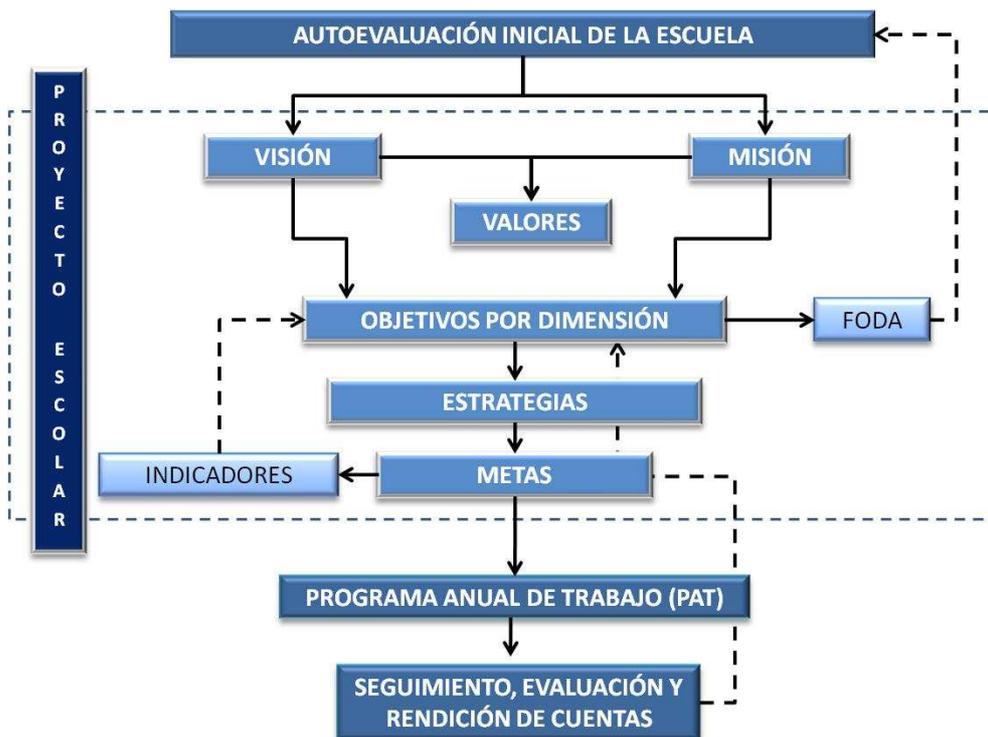
Momentos de la evaluación

Informe técnico pedagógico

Difusión de los resultados para la rendición de cuentas

Esta estructura de los componentes de la metodología la visualizamos en el siguiente mapa conceptual que muestra los momentos en que se deben ir abordando los procesos de planeación.

#### **Esquema 1 Metodología del Proyecto Escolar**



### 13.2 Análisis del contexto escolar

Armando Loera (2007) menciona que es frecuente afirmar que el éxito o el fracaso de las escuelas se deben en gran medida al impacto del contexto socioeconómico y cultural de las familias de los estudiantes. Sin embargo este efecto no es necesario ni automático.

Sin duda el contexto en que se ubican las escuelas influye en su historia y en su desempeño cotidiano. Conocer las características del entorno escolar permite entender la lógica de las acciones de los actores de la comunidad institucional. El contexto puede impactar el nivel de desarrollo de una escuela —favoreciendo o limitando las metas o propósitos educativos—, y puede convertirse en un elemento clave para generar cambios sustanciales.

El contexto representa un elemento primordial para entender el nivel de desarrollo de la escuela. La comunidad en la que se inserta, características de las familias, condiciones del plantel y el personal, se muestran como factores que se amalgaman para producir buenos resultados.<sup>3</sup>

La estructura de la contextualización del centro escolar, contemplará las características de la escuela, nombre de la misma, situación respecto de otras escuelas cercanas en relación al reconocimiento y prestigio; número de alumnos que atiende y cantidad por grupo y grado por grado; características de población que atiende, actividades que se realizan fuera de horario escolar; conformación de la plantilla en relación a funciones, sexo, edad, preparación profesional, valores generales, etc.; características de los

<sup>3</sup> Buenas Escuelas Públicas Mexicanas, 2007, p. 21

padres de familia, tipo de empleo, nivel socioeconómico, edad; historia del centro escolar.

### **13.3 La autoevaluación en el marco de la gestión escolar**

El concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación. El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin, realizada por las personas. Es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos de lenguaje común para designar al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, el gestor; o a la acción misma, gestionar.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyado en teorías, supuesto e hipótesis. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.)

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz, porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinentes, porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se puede construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la investigación de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). Gracias a la innovación se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

La gestión escolar, en este contexto, se define como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen.

Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela “Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la *forma* peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela”.<sup>4</sup>

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

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como *Gestión Estratégica* cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.<sup>5</sup>

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

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

Para que una gestión educativa sea estratégica, es indispensable que se apegue a los términos que la caracterizan. Así, una gestión educativa estratégica puede concretarse

---

<sup>4</sup> SEP Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. *Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. México, Reporte Final, 2001.

<sup>5</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Modelo de Gestión educativa estratégica*. México, Documento de trabajo, 2009.

a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

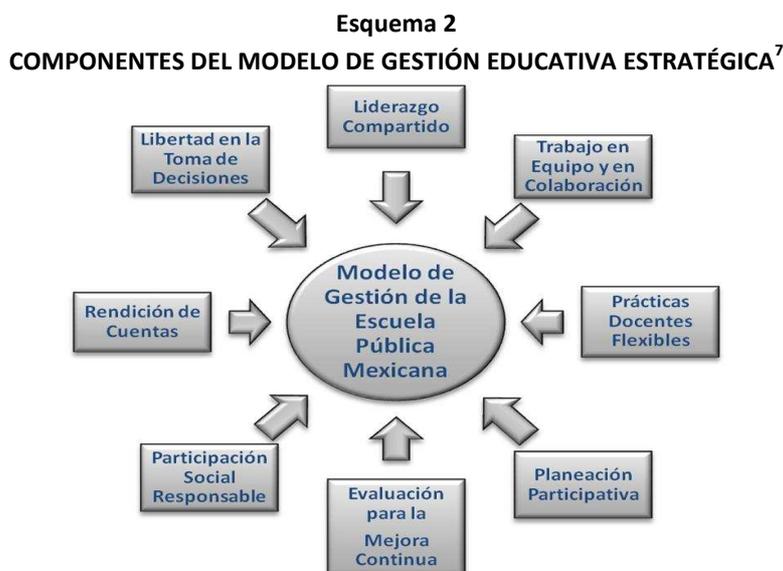
Sus principales características son:

- a) *Centralidad de lo pedagógico*, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.
- b) *Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización*, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) *Trabajo en equipo*, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.
- d) *Apertura al aprendizaje y a la innovación*, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.
- e) *Asesoramiento y orientación para la profesionalización*, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.
- f) *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro*, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.
- g) *Una intervención sistémica y estratégica*, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de

autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Se han desarrollado diferentes modelos de intervención y mejora de la gestión escolar basados en diferentes plataformas teóricas y metodológicas, en el caso del modelo propuesto por el Programa Escuelas de Calidad se ha enfatizado en la transformación de las formas tradicionales, para transitar del actuar *normativo burocrático* a un enfoque *estratégico sistémico*. El modelo cuenta con ocho componentes los cuales se vinculan e interrelacionan, sin privilegiar ninguno, el grado de atención que merezca uno u otro será dado por el usuario del modelo de acuerdo a las necesidades y características del centro escolar.

Los componentes (anexo 1) son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo, para vencerlos se requiere intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, con, sin o a pesar de las circunstancias, y en un momento dado estos pueden ser para la escuela elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación.<sup>6</sup>



Se podrá observar que el concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hacen el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen; todo ello enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, pues contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar. Y es ese conjunto de práctica y relaciones, de acciones y procesos de la escuela el objeto de la autoevaluación inicial de la gestión escolar.

El propósito más amplio de la gestión escolar es, en consecuencia, que los actores de la -escuela director, docentes, alumnos, padres de familia- reconozcan y hagan un juicio

<sup>6</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Modelo de Gestión educativa estratégica*. México, Documento de trabajo, 2009.

<sup>7</sup> Adaptado de SEP. DGDGIE-PEC, *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, Documento de trabajo, 2009.

sobre las acciones que realizan y los resultados que se obtienen, basado en herramientas para la autoevaluación; diseñen un plan para mejorar esas formas de hacer, utilizando estrategias de participación de los miembros de la escuela (en sí mismas transformadoras); y utilicen innovaciones disponibles, generen desde su acción reflexiva, innovaciones en las formas de gestionar los procesos educativos de la escuela. Todo lo anterior con la búsqueda intencional de nuevas formas de gestión centrada en el objetivo sustantivo de la escuela, que es la formación de los alumnos.<sup>8</sup>

Para iniciar el proceso de autoevaluación es necesario planear para identificar lo que será necesario hacer con la finalidad de contar con la información precisa que muestre el panorama de la situación prevaleciente de la escuela.

Se sugiere considerar lo siguiente:

- Revisar la información a analizar en cada una de las dimensiones.
- Identificar el tipo de información que se requiere y quién o quiénes la pueden proporcionar, (director, docentes, personal de apoyo y asistencia a la educación, alumnos y padres de familia).
- Reconocer la información que se obtendrá a partir de lo que cada actor escolar en su experiencia puede aportar, y diferenciarla de la información que se obtiene de algún documento, material o instrumento a diseñar.
- Identificar el tipo de instrumentos a utilizar para obtener la información de los que otorgan el servicio de la escuela y de los usuarios (alumnos y padres de familia); si se desea, también se puede solicitar información a vecinos de la escuela u otros miembros de la comunidad. Entre los instrumentos a seleccionar están: cuestionario, entrevista, encuesta, estadísticas, planeación de clase, cuadernos de alumnos, exámenes, actas de Consejo Técnico Escolar y cuaderno de firmas, entre otros, que se utilizan en la escuela.
- Considerar el universo escolar y decidir si la aplicación de los instrumentos seleccionados será al total de los actores escolares o a una muestra representativa y al azar; cuidando que el lenguaje sea comprensible para cada participante.
- Acordar quién o quiénes pueden ser los responsables del proceso de levantamiento y procesamiento de información.
- Considerar el tiempo que se destinará a la obtención de información y para el análisis de la misma e integrar los resultados de la autoevaluación inicial de la escuela.
- Aprovechar el o los instrumentos que se decidan utilizar tanto para conocer las percepciones u opiniones de los actores escolares respecto del servicio que se ofrece actualmente, como para identificar las expectativas que se tienen respecto de cómo les gustaría que fuera el servicio que ofrece la escuela. (El primer insumo es para la autoevaluación inicial, y el segundo para la integración de la visión de la escuela que se pretende construir).<sup>9</sup>

### **13.3.1 Autoevaluación inicial de la escuela**

La realización de la autoevaluación inicial de la gestión escolar tiene distintos momentos:

- a. Comprender lo que se va a evaluar.

---

<sup>8</sup> Juan Manuel Fregoso García, *La planeación: Nuevos retos en la dirección escolar*. México, 2005.

<sup>9</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

- b. Planificar las acciones con las que se llevará a cabo.
- c. Recolectar la información.
- d. Analizar los datos.
- e. Reflexionar sobre los datos.
- f. Emitir juicios valorativos sobre lo analizado.
- g. Elaborar una síntesis sobre los aspectos valorados que se pueden mejorar.

Por lo que, como ya se mencionó, el director y el equipo docente definirán la ruta de acción pertinente, considerando el apoyo y asesoría de quienes rodean la escuela y apoyen en el análisis para la toma de decisiones.

### **13.3.1.1 Reconocer las características de la gestión escolar y sus dimensiones.**<sup>10</sup>

Es necesario reconocer las características principales que definen la gestión escolar, así como las funciones desarrolladas por el director y el equipo docentes, para ello se deben revisar los apartados “La Autoevaluación en el Marco de la Gestión Escolar” (1.3), “Dimensiones de la Gestión Escolar (1.3.2) y “Estándares” (1.3..3) de este documento:

1. Analizar factores y procesos (secuencias de actividades y tareas) que componen a cada una de las dimensiones de la gestión escolar.
2. Elaborar una lista, cuadro comparativo o cuadro sinóptico, de los procesos que componen a las dimensiones de la gestión escolar y los estándares de gestión, identificando cuales son funciones y tareas desempeñadas por el director y cuales de los docentes en lo individual y en lo colectivo.
3. Analizar la información y reflexionar en torno a los aspectos valorados que se pueden mejorar.
4. Se debe llevar un registro de la información más relevante generada por el colectivo.

### **13.3.1.2 Reconocer y evaluar los niveles de logro de aprendizaje de los alumnos así como el comportamiento estadístico de la escuela.**<sup>11</sup>

Es necesario realizar un ejercicio de aproximación del nivel de logro de los aprendizajes de los alumnos con los datos de aprovechamiento escolar, con la información disponible en la escuela, para analizar el desempeño general de los alumnos en las distintas áreas de aprendizaje y valorar si hay o no cambios significativos entre los datos de cada año. Para las escuelas de educación especial y preescolar, se recomienda diseñar con el apoyo de la supervisión escolar y los asesores técnico pedagógicos una secuencia de tareas que les permita observar el desarrollo y desempeño de los alumnos a partir de la recuperación y análisis de la información específica de evaluación cualitativa; así también utilizar los indicadores institucionales de retención y otros externos que faciliten la recuperación de información.

1. Recopilar información sobre los niveles de logro de aprendizaje a partir de los datos de tres ciclos escolares anteriores, por asignatura o área de desarrollo y grado, considerando:
  - Resultados de la prueba ENLACE

<sup>10</sup> Juan y Manuel Fregoso García, *La planeación: Nuevos retos en la dirección escolar*. México, 2005. Adaptación.

<sup>11</sup> Juan Manuel Fregoso García, *La planeación: Nuevos retos en la dirección escolar*. México, 2005.

- Promedio de aprovechamiento escolar
  - Olimpiada del conocimiento
  - Indicadores de retención y aprobación.
  - Estadística de movilidad de los alumnos (altas y bajas)
2. Calcular los porcentajes de alumnos que obtuvieron calificaciones no aprobatorias y niveles insuficiente y elemental; mínima aprobatoria y nivel bueno; la máxima aprobatoria y nivel excelente.
  3. Concentrar y sistematizar los datos estadísticos (pueden emplearse gráficas)
  4. Observar y analizar la distribución de los porcentajes y aportar ideas para contestar cuestiones tales como
    - ¿En cuál asignatura y grado se observa un mayor porcentaje de no aprobados?
    - ¿En cuál asignatura y grado se observa el porcentaje de calificaciones más altas?
    - ¿Quiénes son los alumnos que registran las más bajas o altas calificaciones en todas las asignaturas?
    - ¿Son niños o niñas?
    - ¿Qué otras características comparten?
    - ¿Cuál grado presenta mayor porcentaje de alumnos reprobados?
    - ¿Cuál con mayor porcentaje de deserción?
    - En los tres ciclos escolares anteriores. ¿el porcentaje de las preguntas anteriores, aumenta, disminuye o se mantiene?
    - ¿Existen condiciones de equidad en las oportunidades de aprendizaje?
    - ¿Qué razones pueden ayudarnos a comprender el comportamiento de los datos, que expresan el desempeño y aprovechamiento escolar de los alumnos?
  5. Elaborar un resumen de los datos, observaciones y reflexiones expresadas por el grupo.
  6. Comparar este análisis con los propósitos educativos de la educación básica e identificar diferencias.

### 13.3.1.3 Factores asociados a los procesos de enseñanza y de aprendizaje.<sup>12</sup>

En los procesos de enseñanza y de aprendizaje se reconocen factores que se asocian fuertemente con las acciones que se generan en cada proceso, entre los que destacan la *planeación de clase*, la *evaluación*, el *clima del aula*, la *administración del tiempo* y los *recursos didácticos*. Tales factores o elementos señalan las acciones que pueden traducirse en aprendizajes significativos o no.

Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la **planeación**: ¿Cómo se planea cada clase, cada unidad o módulo, cada ciclo escolar?, ¿qué rutas o caminos didácticos se proponen para cada clase? La reflexión a partir de la revisión de la planeación permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura o campo formativo y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes y al desarrollo de competencias.

---

<sup>12</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

También la planeación del docente permite descubrir si lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, y si éstos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la escuela y que contribuyen con el aprendizaje de los alumnos, además de verificar si considera la atención a la diversidad; es decir, si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Asimismo puede identificarse si los valores se trabajan únicamente en una asignatura o campo formativo o en todos ellos.

La planeación docente es un insumo importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Otro elemento determinante es la **evaluación** que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retroalimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un insumo muy valioso que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación que existe entre las formas cómo enseña y cómo evalúa y, los logros de sus alumnos.

Asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender. Lo deseable es que esta información se aproveche para proponer nuevas estrategias que apoyen el avance.

Otros de los insumos que aportan información trascendente acerca de cómo se enseña y evalúa, es el *diseño de los ejercicios que realizan los alumnos en los cuadernos*, y los *exámenes que aplica el docente*, así como los *resultados obtenidos*. Al revisarlos encontrará situaciones que reflejan las formas de enseñanza y su impacto en el aprendizaje, por lo que será necesario reflexionar para reorientar algunas prácticas si es necesario.

El hacer de los profesores ha sido tema de reflexión desde hace tiempo, se reconoce que el lugar donde se propician los procesos de enseñanza y de aprendizaje formales es, fundamentalmente, en el aula. *En ese sentido, autovalorar la práctica, las formas o estilos de enseñar y de evaluar, contribuye a reconocer qué cosas es necesario cambiar o dejar de hacer, de tal modo que el aprendizaje se logre en todos los alumnos.*

Si la *planeación* toma en cuenta la diversidad de los estudiantes y la evaluación se enfoca a retroalimentar lo que no se ha aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje, entonces se estará dando un gran paso hacia el logro educativo de todos los alumnos.

Un elemento más que depende en mucho de la actuación de los profesores es el **clima de aula**. Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello, es la confianza: ¿Qué grado de confianza genera en el grupo o grupos

que atiende?, ¿cómo son las relaciones que establece con sus alumnos y entre ellos?, ¿demuestra preferencia por algunos alumnos?¿qué características presentan los alumnos que son aceptados, discriminados o ignorados?, ¿qué hace ante la diferencia?, ¿las relaciones que propicia generan un clima que estimula el aprendizaje?

El **tiempo** que se destina a la enseñanza es también un factor asociado con la calidad de los aprendizajes. Respecto de este elemento es prioritario identificar la forma como administra el tiempo para la organización de las actividades de enseñanza y de aprendizaje.

Al hacer un balance de la cantidad de tiempo destinado a actividades como el pase de lista, la revisión de tareas, la obtención de trabajos, los concursos, la disciplina, los reportes y las comisiones, entre muchas otras, ¿cuánto es el tiempo efectivo que destina para enseñar?, ¿qué tan importantes son dichas actividades y qué prioridad tienen en función de la enseñanza y el aprendizaje? Conviene reflexionar para reconocer cuáles de estas tareas son necesarias y qué alternativas o cambios es posible implementar a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende con lo que se enseña.

Los **materiales didácticos** son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje. ¿Qué tipo de recursos o materiales didácticos utiliza para el tratamiento de los contenidos de aprendizaje?, ¿domina el uso adecuado de los mismos?, ¿son variados, atractivos, interesan a los alumnos?, ¿hacen falta otros, de qué tipo y para qué? Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender; todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

Reflexionar en torno a los factores que se relacionan con los procesos de enseñanza y de aprendizaje resulta pertinente y relevante si se reconoce como razón fundamental de la escuela pública mexicana el logro de los propósitos educativos en la formación integral de los estudiantes de educación básica

#### **13.3.1.4 Recuperación de información de otras instituciones o actores educativos.**

Es necesario consultar otras fuentes que permitan tener una mirada externa de lo que sucede en la escuela. Consultar a los padres de familia, miembros de la comunidad, alumnos, supervisión escolar para indagar sobre sus expectativas y deseos respecto a la escuela, las relaciones que se establecen, así como el interés y responsabilidad de su participación en los procesos de mejora. Para esto se pueden emplear diversos instrumentos como la aplicación de encuestas, entrevistas, buzón de opinión, consultas abiertas, etc.

Si cada docente se concentra en mejorar sus formas de enseñanza, considerando las necesidades de sus estudiantes y se asegura de aplicar los enfoques en el tratamiento de los contenidos de aprendizaje, con certeza podrá reconocer lo que efectivamente aprenden sus alumnos y estará en condiciones de contribuir con aquellos que

identifica en riesgo de fracaso escolar. Este es un punto clave en el proceso de autoevaluación de su práctica docente.

### 13.3.2 Dimensiones de la gestión escolar<sup>13</sup>

Las dimensiones de la gestión escolar son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización, y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son “ventanas” para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, “lentes” para mirar lo que se hace y como se hace al interior de la institución. La realidad escolar es una, compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ese es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.

Quienes han estudiado la vida interna de las escuelas han desarrollado propuestas de dimensiones de la gestión escolar. Existen, en ese sentido, varias formulaciones diferentes, según el propósito para el que fueron elaboradas. La más común, sintética pero comprensiva, es la que delimita las dimensiones: pedagógico-curricular, la organizativa, la administrativa y la comunitaria.

**Dimensión pedagógico-curricular:** Se refiere a los procesos sustantivos 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 (como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y 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.

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. 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

---

<sup>13</sup> Fuentes: Frigerio, Graciela, et. Al. *Instituciones Educativas Cara y Ceca, Elementos para su gestión*. Buenos Aires, Editorial Troquel, 1992; Larrain H. Trinidad *Hacia una gestión autónoma y centrada en lo educativo*. Santiago de Chile, MINEDUC, 2002.

proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

**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, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. 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 las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

**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, el 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). 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.

**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.

### 13.3.3 Estándares<sup>14</sup>

Estos se constituyen en parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que son necesarios lograr, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno.

Se identifican, a partir de los resultados de la autoevaluación en cada dimensión, que tan lejos o cerca se encuentran los colectivos escolares de alcanzar la calidad educativa en tanto representan la visión del programa.

---

<sup>14</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

Los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro. Son además un conjunto de proposiciones que estimulan el interés por desarrollar innovaciones al orientar todas las actividades del, (PE) hacia el logro de los mismos.

Por ello, resulta fundamental que cada integrante del colectivo escolar revise, individualmente los estándares y les de significado a partir de los conceptos clave, de modo que al reunirse en colegiado, se tenga una idea más precisa de su contenido y se favorezca un intercambio más provechoso, fluido y útil, que permita realizar la actividad de contraste con los aspectos que no favorecen los procesos de enseñanza y de aprendizaje identificados en las dimensiones analizadas. Conviene hacer los registros necesarios de sus apreciaciones para compartirlos y analizarlos en las reuniones del colectivo escolar.

Una de sus características es que son enunciados generales que involucran varios aspectos susceptibles de medirse, por lo que se dice que son estándares de composición mixta. A continuación se presentan los estándares de manera diferenciada de acuerdo a las dimensiones de la gestión. Los indicadores del logro educativo para preescolar pueden ser utilizados para educación especial.

### **13.3.3.1 Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social en la escuela**

#### **13.3.3.1.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR**

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

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

**A.9.** Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.

**A.10.** Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.

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

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

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

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

**A.16.** La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

### **13.3.3.1.2 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**

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

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

### **13.3.3.1.3 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA**

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

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

**A.3.** El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artística entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

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

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

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

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

**A.21.** El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.

**A.22.** La comunidad escolar participa en una red de intercambio con otras comunidades escolares para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.

**A.23.** La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras.

### **13.3.3.1.4 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

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

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

### 13.3.3.2 Estándares de eficacia externa y logro educativo.

#### 13.3.3.2.1 Indicadores de logro educativo para preescolar:

**B.1.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático (pensamiento matemático).

**B.2.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas (lengua y comunicación).

**B.3.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico (exploración y conocimiento del mundo).

**B.4.** Los alumnos demuestran conocimiento y control de sus emociones que refleja el entendimiento de sí mismo y de su relación con los demás (desarrollo personal y social).

**B.5.** Los alumnos son sensibles a las demostraciones artísticas y son capaces de crear sus propias manifestaciones como medio de comunicar sus sentimientos y pensamientos (expresión y apreciación artísticas).

**B.6.** Los niños demuestran un alto nivel de desarrollo en sus capacidades motrices como coordinación al realizar diferentes movimientos, equilibrio y destreza en la manipulación de objetos pequeños (desarrollo físico y salud).

#### 13.3.3.2.2 Indicadores de logro educativo para primaria y secundaria:

**B.7.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.

**B.8.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.

**B.9.** La escuela disminuye el índice de reprobación.

**B.10.** La escuela disminuye el índice de deserción.

Una vez concluida la revisión de los estándares, es momento de realizar el contraste con los aspectos propios de cada dimensión; de este modo podrá identificarse qué estándares se relacionan con lo que la escuela requiere atender prioritariamente, para avanzar hacia la mejora; así los estándares son referencia para la formulación de la visión.

Se deben concentrar los esfuerzos de los actores en aquellos aspectos que deben dejar de hacerse o modificarse, ya que los aspectos que favorecen seguirán aprovechándose como plataforma o punto de partida para el mejoramiento de todos los haceres de la escuela. Deberá organizarse la información en una tabla como la siguiente:

Dimensiones	Aspectos que no favorecen la mejora	Estándares con los que se relaciona
Pedagógica curricular		
Organizativa		
Administrativa		
Comunitaria y de Participación social		

Identificada la situación prevaleciente de la escuela en cada una de las dimensiones de la gestión y contrastada con los estándares, habría que preguntarse: ¿cuáles son los aspectos a mejorar en la escuela, a fin de aumentar los rendimientos educativos de los alumnos? Este listado de aspectos a mejorar en cada una de las dimensiones de la gestión constituye un insumo importante para integrar la misión y la visión.

Dimensiones	Aspectos a mejorar en la escuela
Pedagógica curricular	
Organizativa	
Administrativa	
Comunitaria y de Participación social	

A partir de identificar los aspectos a mejorar en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela, se reconoce la importancia de ellos, no obstante, quizá en el tiempo que dure el plan de mediano plazo, sea difícil superarlos en su totalidad. Para ello, habrá que valorar por dimensión, cuáles son los aspectos prioritarios es decir, los que deben atenderse primero a fin de crear la base o las condiciones para atender los que siguen.

Una segunda revisión ayudará a tomar decisiones en función de la necesidad imperante de la escuela, de los esfuerzos y compromisos requeridos como organización para su logro. Registrarlos en una tabla ayudará a no perderlos de vista.

Dimensiones	Aspectos prioritarios a mejorar de la escuela en el mediano plazo
Pedagógica curricular	
Organizativa	
Administrativa	
Comunitaria y de Participación social	

Identificados los aspectos de mejora en cada una de las dimensiones de la gestión, es tiempo de clarificar lo que la escuela pública tendría que cumplir para avanzar hacia la visión, escenario altamente deseado por todos los actores escolares.

## 14 Misión de la escuela<sup>15</sup>

Es momento de identificar la misión de la escuela pública mexicana; es decir la razón de ser de la institución, la que explica su existencia. Esta misión atiende la razón de ser de la escuela pública mexicana, claramente definida y orientada desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus artículos relacionados con la educación,

<sup>15</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

la Ley General de Educación, El Programa Nacional de Educación 2007-2012, los Planes y Programas de Estudio, el Plan Estatal de Desarrollo 2008-2013 y otros documentos normativos.

La misión ayuda a no perderse en el camino, porque menciona a lo que se debe dedicar la escuela.

El Consejo Técnico Pedagógico, es el que elabora y aprueba la versión final de la misión de la escuela. Por su parte, el director define su propósito principal, y los profesores definen su compromiso, y juntos buscan cumplir con la misión de la escuela.

La misión de la escuela define y orienta su hacer cotidiano hacia la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y construcción de valores y actitudes en los alumnos. Se expresa en los logros de aprendizaje que se espera obtengan los estudiantes, no como calificación asignada, sino como competencias adquiridas para su desarrollo social.

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

Reflexionar en relación a las siguientes preguntas contribuirá a definir la misión de la escuela:

¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela?, ¿Qué debe lograr?  
¿Cuál es el propósito para el que fue creada?, ¿Qué tipo de personas deseamos formar?

Por otra parte:

¿Qué necesidades satisface?, ¿Quiénes son los beneficiarios? ¿A qué nos vamos a comprometer?, ¿Qué distingue a esta escuela de las demás?

Para su elaboración se sugiere que:

Cada docente escriba brevemente la misión de la escuela considerando las respuestas a las preguntas anteriores.

Se compartan y establezcan semejanzas y diferencias entre ellas.

En plenaria se diseñe una primera versión de la misión consensuada.

Se integre la misión definitiva de la escuela.

## **15 Visión de la escuela<sup>16</sup>**

Para el plan de la mejora escolar de nuestra escuela la visión tiene un papel importante, ya que señala la situación deseada para la escuela a la que aspiramos llegar. La visión es, entonces una descripción de cómo queremos que funcione nuestra

---

<sup>16</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.*

escuela en un periodo de cinco años, gracias a la visión es posible saber hacia dónde queremos ir y cuál es la escuela que queremos tener.

### **15.1 Características de la visión**

Una visión no es para siempre, indica el camino de la escuela para un determinado tiempo y luego es posible cambiarla. Expresa la aspiración y el deseo de todos los miembros de la escuela. Los participantes se sienten comprometidos con los resultados que se obtienen de cada tarea. Todos la comprenden porque es sencilla. En ella se busca que los alumnos y alumnas de la escuela aprendan más y mejor. Debe ser publicada para que todos la conozcan.

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

Una visión compartida favorece el aprendizaje en equipo, se obtiene conciencia significativa de los objetivos de la escuela; además, establece un marco de referencia concreto para la direccionalidad de las acciones.

La visión sugiere medidas eficaces para la escuela y sus miembros, motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr lo planeado. Despierta el diálogo, la confrontación de las visiones personales, la evaluación colectiva, el trabajo en equipo y colaborativo, es un estímulo a la creatividad, iniciativa y formación personal.

Para integrar la visión de la escuela que se desea, se reflexiona en colectivo a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser?, ¿Qué deseamos lograr? ,¿Cómo queremos que nos describan?, ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?, ¿Qué valor queremos que nos distinga?, ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Posteriormente:

Recuperen las opiniones de los actores escolares encuestados o entrevistados durante la autoevaluación inicial, para tomar en cuenta sus expectativas acerca del tipo de escuela que quisieran tener.

Contrasten los aspectos prioritarios por dimensión y expectativas de los actores escolares para asegurarse de que están considerados en la formulación de la visión.

Redacten en uno o dos párrafos la visión compartida para que en su momento se dé a conocer a todos los interesados y algunos más que el colectivo docente considere conveniente involucrar. Algunos autores manejan que la redacción de la visión debe ser a futuro y otros que ha de hacerse en presente como si ya se hubiera logrado, lo importante aquí no es en sí la redacción, sino lo que significa para el colectivo docente.

## 16 Valores<sup>17</sup>

Definida la visión y recuperando algunas reflexiones compartidas durante su conformación, se identifican los elementos que se consideran valiosos (prácticas cotidianas, relaciones, actitudes) en el contexto de la visión integrada, para construir acuerdos por consenso sobre los valores que han de guiar la acción de los actores escolares, se citan sólo algunos, entre muchos que caracterizan las prácticas diarias como: entusiasmo, respeto, tolerancia, solidaridad, liderazgo, limpieza, honestidad, colaboración, generosidad, curiosidad, motivación para aprender, creatividad, autoestima, responsabilidad, iniciativa, perseverancia, esfuerzo, cuidado personal, corresponsabilidad, empatía, etc.

Se sugiere seleccionar las prácticas más valiosas para todo el equipo directivo-docente y definir el significado compartido que tendrán para la escuela.

Es conveniente recordar que los valores unen a las personas, se comparten, se viven, se sienten, se practican. Sin los valores la escuela no puede pensar en un mañana mejor, porque cultivar valores, convertirlos en forma de vida, es establecer el marco adecuado para lograr ser mejores.

Es necesario reflexionar en lo individual y en lo colectivo acerca de los valores que deben sustentar las actuaciones de todos los involucrados, para cumplir con la misión y avanzar hacia el logro de la visión de la escuela.

En una sesión con el equipo docente, deliberar en torno a las siguientes preguntas:

¿Qué consideramos valioso para la escuela?

¿Cuáles son nuestras coincidencias?

¿Cuáles son las prácticas y actuaciones cotidianas necesarias para orientarnos hacia nuestra visión?

Es muy conveniente que el colectivo escolar establezca el significado de los valores que se comparten y tengan siempre presentes los compromisos, ya que serán éstos lo que normen la conducta de cada uno durante la realización de toda clase de actividades.

### **16.1 Compromisos para el cumplimiento de la misión y acercamiento a la visión<sup>18</sup>**

Como ya se mencionó, para el cumplimiento de la misión y visión se requiere fundamentalmente de los compromisos de las personas que forman la institución escolar, e implica practicar los valores, si logramos que éstos se conviertan en actitudes vivenciales, propiciaremos que los compromisos del colectivo y de cada uno de los involucrados se cumplan.

---

<sup>17</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

<sup>18</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

Para ello se requiere definir acuerdos y compromisos que garanticen la práctica de los valores en función de la misión y la visión para mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela.

Registren los compromisos adquiridos y las acciones que habría que emprender para su cumplimiento, así como los responsables de darles seguimiento. Algunos de los que se pueden considerar son *la superación profesional, la organización de los tiempos, las entregas de documentos en tiempo y forma*, etcétera, pensando en que lo que deje de hacer uno de los miembros repercutirá en el quehacer de todos.

### **16.1.1 Compromisos de director**

Es fundamental que el director defina sus compromisos para contribuir al cumplimiento de la misión y alcance de la visión. Reflexione en las siguientes preguntas y registre sus respuestas:

- ¿Para qué existe la figura del director?
- ¿Cuál es su razón de ser?
- ¿Qué actividades tendría que realizar?
- ¿Qué actitudes tendría que cambiar?

Comparta sus reflexiones con el equipo docente.

### **16.1.2 Compromisos del equipo docente**

Se propicia la deliberación colectiva de los maestros en torno a su quehacer pedagógico:

- ¿Cuál es la diferencia fundamental de trabajar como equipo integrado en torno a una misión y visión compartida?
- ¿Qué aportación hace al proceso de mejoramiento de la gestión de la escuela?
- ¿Qué compromisos asumen para el cumplimiento de la misión de la escuela y para orientar todas las acciones de la gestión escolar hacia la visión integrada?

Bosquejados los compromisos del colectivo docente y de apoyo en forma consensuada, se consideran los de otros actores como padres de familia y alumnos.

En las etapas siguientes se podrán derivar de éstos, acciones concretas que permitan la realización del PE.

### **16.1.3 Publicación de la misión y de la visión**

Posteriormente al consenso de la misión y la visión, valores y compromisos, se publicarán y difundirán entre todos los integrantes de la escuela y comunidad en general.

Celebrar y difundir los primeros logros de la decisión de mejorar lo que se hace en la escuela, será motivo del despliegue total de la imaginación e iniciativa de los

colectivos, en este caso para que todos los conozcan se sugiere emplear mantas, pizarrón escolar, periódico escolar, boletines, revistas, periódicos locales, radio, convites, aprovechando así todos los espacios de difusión con que se cuenta.

Si muchos conocen los resultados de la propia autoevaluación de nuestro centro escolar; de nuestra visión compartida; sobre los valores que caracterizan nuestro actuar; de la misión que nos motiva y de los compromisos adquiridos en lo colectivo e individual, entonces hemos conformado una parte de la gran tarea y tendremos el camino abierto para continuar la planeación de la escuela.<sup>19</sup>

## **17 Los objetivos para las dimensiones de la gestión<sup>20</sup>**

Para pasar de la situación actual a la situación deseada, es necesario retomar los compromisos que los participantes asumieron y, a partir de ello, diseñar y realizar los cursos de acción que permitan cumplir con la misión e ir materializando la visión.

La visión muestra de manera integral y general lo que se aspira lograr, para tener claro lo que hay por hacer y avanzar hacia ello, es necesario desglosarla en objetivos. Un principio básico en el diseño de toda planeación es que los objetivos tengan un grado suficiente de precisión. De acuerdo con el enfoque de la planeación estratégica, no sólo es indispensable tener «buenos objetivos», sino que deberán ser pertinentes y coherentes con la misión y visión; es decir, guiarnos con precisión a su logro.

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

### **17.1 Orientaciones para el diseño de los objetivos**

Se requiere diseñar objetivos para cada una de las dimensiones de la gestión, ello implica seguir algunas orientaciones metodológicas. Es importante, que en un enunciado breve se exprese y defina en forma específica los resultados que se espera alcanzar; lo que determina un objetivo es precisar lo que se quiere lograr con certeza. Tomar en cuenta que los objetivos del PE se diseñan para lograrse en el mediano plazo (5 años).

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

---

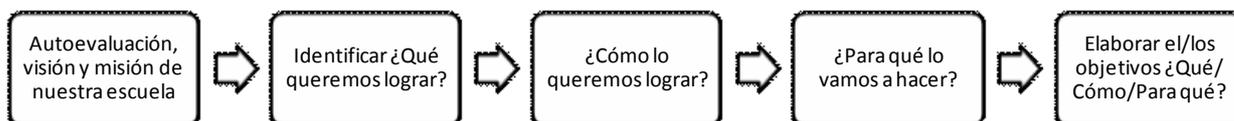
<sup>19</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

<sup>20</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

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

En el gráfico siguiente, se presenta la ruta metodológica propuesta para elaborar el o los objetivos para cada dimensión.

**Esquema 3**  
**Ruta metodológica para la elaboración de objetivos**



Dimensión	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Objetivo

Como parte de la revisión continua del diseño de la planeación, se verifican los objetivos planteados para ajustarlos en caso necesario.

Aspectos a verificar	Objetivo en cuestión	¿Sí?	¿No?
<b>Bien construido:</b> ¿Incluye un verbo en infinitivo y el objeto a ser medido, el qué?			
<b>Idea singular:</b> ¿Enfatiza una idea principal o área de logro?			
<b>Proceso de logro</b> ¿Establece la estrategia mediante la cual lo lograremos?			
<b>Orientado a resultado:</b> ¿Está la intención, estado final esperado o logro a ser alcanzado?			
<b>Se puede lograr:</b> ¿Es posible lograrlo?			
<b>Se puede medir:</b> ¿Su progreso puede ser medido u observado con uno o más indicadores?			

Después de esta valoración se concentran los objetivos en la dimensión de la gestión correspondiente.

Dimensiones	Objetivos
Pedagógica curricular	
Organizativa	
Administrativa	
Comunitaria y de Participación social	

Finalmente, para identificar las posibilidades de cumplimiento de los objetivos, es necesario realizar un ejercicio que verifique sus posibilidades de logro al considerar las condiciones existentes.

## 17.2 Análisis de factores para identificar la viabilidad de los objetivos

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

De esta manera, es necesario reflexionar acerca de las condiciones y factores (internos y externos a la escuela) que pueden ayudar o, en su caso, dificultar el alcance de dichos objetivos. Se trata de reconocer los factores o condiciones que pueden ayudar (fortalezas-internas y oportunidades-externas), para aprovecharlos al máximo, y aquéllos que pueden generar dificultades (debilidades-internas y amenazas-externas), para reducir su interferencia lo más que se pueda.

Es importante el análisis de la viabilidad de cada uno de los objetivos diseñados, considerando tanto las condiciones presentes, como aquéllas que, aunque no son identificables en este momento, en el futuro próximo pudieran beneficiar o limitar el resultado de los objetivos a mediano plazo.<sup>21</sup>

Esquema 4  
Análisis FODA



<sup>21</sup> Manual Operativo del Programa Escuelas de Calidad PEC VII. Baja California. 2006.

### 17.3 Orientaciones para el análisis FODA<sup>22</sup>

El proceso para el análisis de factores consiste en recuperar los objetivos de las dimensiones e identificar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos; con el propósito de aprovechar los que facilitan y apoyan, para disminuir los que representan obstáculos y riesgos.

Este es un ejercicio general e integral que permite visualizar los posibles escenarios considerando, evidentemente, los posibles factores que pudieran estar implicados tanto para potenciar como para limitar el alcance de los objetivos.

De acuerdo con los resultados de este ejercicio, debe valorarse la viabilidad de éxito para *cada uno* de los objetivos, para determinar si requieren ajustes y proceder a las correcciones necesarias, si fuera el caso.

Dimensión	Objetivo	¿Dados los factores detectados es posible lograrlo?		Objetivo Modificado
		Sí, porque:	No, porque:	

Se retoman todos los objetivos y a partir de una matriz general se procede a la identificación de los factores señalados; considerando que de este ejercicio integral resulta una gran lista de factores que pueden repercutir de alguna manera en el logro de lo propuesto, es pertinente organizarlos, revisar y clasificar los aspectos que son similares o presentan características comunes; así se tendrán concentrados los factores asociados que influyen o determinan con mayor fuerza las condiciones para alcanzar los objetivos planteados en cada dimensión de la gestión escolar.

Dimensión	Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

De esta manera el análisis permite que los colectivos escolares revisen y prevengan las situaciones que se les presentarán en su proceso de mejora, ello hace posible establecer qué deben atender o solucionar primero y hacia dónde deben enfocar sus esfuerzos comunes. Una vez establecidos los objetivos viables, es importante establecer su relación con los estándares que se pretenden lograr a mediano plazo, para lo que se sugiere contrastarlos y seleccionarlos.

Dimensión	Objetivo	Estándar con el que se relaciona

<sup>22</sup> SEP. DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.

Finalmente lo realizado hasta el momento se constituye en fundamento para reflexionar acerca de cuáles pudieran ser los caminos a recorrer a lo largo del plan de mediano plazo, para aprovechar lo que se tiene a favor y disminuir o impedir lo que se tiene en contra.

## **18 Estrategias<sup>23</sup>**

Las estrategias nos indican cuál es el mejor camino a recorrer para el logro de los objetivos, son distintas alternativas para llegar a un punto, por lo que se deben tomar decisiones para elegir una opción entre varias posibilidades.

Por ello es importante contar con estrategias adecuadas para orientar las acciones que permitan lograr los objetivos del PE, tomando en cuenta los factores y condiciones que ayudan o impiden su alcance.

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

### **18.1 Orientaciones para el diseño de las estrategias**

Como se mencionó, las estrategias son grandes ideas que consideran un conjunto de actividades, dan respuesta al **cómo** se va a proceder para lograr los objetivos; son alternativas que implican la toma de decisiones para asegurar el arribo a donde se haya propuesto el colectivo directivo-docente.

Para lograr los objetivos, pueden existir tantas rutas o alternativas como el contexto escolar lo permita; habrá que considerar el esfuerzo, el tiempo y los recursos que implica cada ruta para decidir el camino a seguir. En este sentido, hacer un balance de las posibles rutas ayuda a tomar las mejores decisiones.

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

Se presenta una metodología como una opción práctica para elaborarlas, ésta contempla los resultados de la viabilidad de los objetivos; es decir, considera lo identificado en el FODA porque permite determinar alternativas distintas; se enfatiza en las interacciones de los factores analizados: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de este insumo surgirán las posibles estrategias para alcanzar los objetivos:

---

<sup>23</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.*

- Retomar los resultados obtenidos en el análisis de factores como elementos clave para elaborar las estrategias pertinentes.
- Contestar las siguientes preguntas para orientar la identificación de las estrategias en función de la información que aporta el ejercicio del FODA:
  - ¿Cómo aprovechar lo que se tiene a favor para el logro de cada objetivo?
  - ¿Cómo disminuir o eliminar los obstáculos internos que impedirían lograrlo?
  - ¿Cómo aprovechar los elementos exteriores que favorecen su alcance?
  - ¿Cómo impedir que los aspectos del exterior afecten su logro?
- Registrar las propuestas obtenidas.
- Identificar la intención central de lo que se pretende lograr en cada objetivo y contrastarlo con las propuestas a fin de asegurar las estrategias a seguir.
- Seleccionar las estrategias pertinentes, considerando las condiciones existentes, se pueden diseñar algunas más, para alcanzar cada objetivo.
- Integrar las estrategias que tienen características comunes.
- Revisar cada una considerando sus implicaciones.

Para la aplicación de las estrategias en el Proyecto Escolar se sugiere la contextualización del problema que se trate, por ello es conveniente obtenerlas por dimensión para así generar el análisis de los problemas afines y la flexibilidad para dar soluciones.<sup>24</sup>

De las estrategias podemos decir:

- Son un medio para...
- Surgen de un propósito...
- Son flexibles...
- Conjunto de acciones...

El impacto de las estrategias en la problemática institucional, consiste en convertir las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades, en desaparecer del contexto escolar debilidades y las amenazas, o bien en mantener, apoyar e incrementar las fortalezas y las oportunidades, en pocas palabras son alternativas de solución a los problemas detectados en la escuela con la intervención de los actores de la institución a través de los actores y los medios adecuados.

En la medida en que se desarrollen adecuadamente las estrategias, se irán cumpliendo progresivamente las metas y los objetivos, esto implica que los problemas deben disminuir paulatinamente y que las fortalezas y oportunidades deben de aflorar.

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

---

<sup>24</sup> Sergio Martín Balderrama Contreras. *¡Al Grano! Con el Plan Estratégico de Transformación Escolar. Chihuahua, México, 2004.*

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

Dimensiones	Objetivo (qué)	Estrategias (cómo)	Verificar (¿Responde el cómo en función del qué?)

Para finalizar, se concentran las estrategias validadas para cada objetivo del modelo. Es preciso señalar, que en la práctica, algunas estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y ser viables para orientar el alcance de uno o más objetivos.

Las estrategias escolares en la planeación para transformar su gestión, nos muestran en un lenguaje sencillo y práctico su elaboración:

1. Formación y actualización.
2. Observación de aula.
3. Vinculación interna.
4. Planeación didáctica.
5. Sistematización y registro.
6. Evaluación de proceso.
7. Integración padres-escuela.
8. Difusión de información.

Una vez definidas las alternativas a seguir, habrá que pensar en los avances que se proponen alcanzar en el corto plazo (un ciclo escolar) de ahí la necesidad de formular metas para saber qué tanto progreso se tiene de cada objetivo. Se requiere saber qué se logrará cada año, de modo tal que sumados los avances anuales permitan visualizar el logro en el mediano plazo; además de efectuar en el transcurso ajustes pertinentes y resolver retos que surjan.

## 19 Metas<sup>25</sup>

En el diseño del PE, las metas con las actividades, son las que representan uno de los componentes que permite concretar lo que se logrará en el corto plazo (un año) y muestran los retos precisos a superar por el colectivo docente en un ciclo escolar.

Las metas han de entenderse como la parte que concreta una planeación de corto plazo durante varios ciclos escolares, lo que implica priorizar aquellas que son plataforma para, posteriormente, lograr las siguientes. Son el elemento que a través de las actividades se operan, o que exige la definición precisa de *qué se requiere lograr, cuándo y de qué manera*, para avanzar hacia la obtención de cada uno de los objetivos planteados, supone un avance más dentro del proceso de planeación, y un

<sup>25</sup> SEP. DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.

reconocimiento de la necesidad de actuar, por ello, resulta importante la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad escolar en el proceso de mejora emprendido.

Son el elemento que permitirá dar certeza a la consecución de los objetivos, son los logros concretos que se van obteniendo; es necesario establecerlas para definir en forma detallada y precisa lo que el objetivo pretende lograr, en qué tiempo y, si es posible, a qué costo. Por lo tanto, permiten evaluar en lapsos cortos, los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de la planeación.

### **19.1 Características de las metas**

Las metas deben pensarse en términos de tiempo y resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva a los logros esperados, de tal forma que deben ser coherentes desde la visión, considerando la misión y los objetivos propuestos, teniendo como marco de referencia las estrategias planteadas. Así, cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo vayan transformando en una realidad visible para la comunidad escolar; por tanto, las metas, se fijan a un corto plazo respecto a los objetivos puesto que colaboran en su cumplimiento.

Las metas se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar y cuantificar.

### **19.2 Orientaciones para construir las metas**

Para su construcción es fundamental partir de cada uno de los objetivos y registrar todas las ideas que serán la base de cada meta, posteriormente se procede a identificar las que son esenciales o sustantivas para cumplir cada objetivo planificado.

La secuencia metodológica siguiente orienta su diseño:

- Identificar los elementos clave de cada objetivo.
- Reconocer todo lo que habría que lograrse para cumplir con cada elemento clave.
- Considerar la secuencia lógica y temporal.
- La cantidad de metas será definida por los elementos clave identificados en el objetivo, se plantean tantas metas como se requieran para lograr cada objetivo.
- Redactar las metas considerando cantidad, calidad (cualidad y valor del resultado esperado) y tiempo para su logro, es decir el plazo en que se pretende cumplirlas.
- La cantidad a lograr en la meta se puede desglosar en porcentajes o en números enteros, hasta alcanzar su totalidad.
- Ordenarlas en función de su prioridad en términos de importancia o urgencia.
- Finalmente, se retoman las metas prioritarias para el ciclo escolar correspondiente.

Propiamente, la redacción de la meta se inicia con un verbo en infinitivo, después se establece la cantidad (¿cuánto?) de lo que se pretende lograr, enseguida se describe el contenido (¿qué), un adjetivo calificativo *que de la categoría de calidad*, y, finalmente se señala el plazo (¿cuándo?) en el que se cumplirá.

Metas			
Verbo	¿Cuánto?	¿Qué? Y adjetivo de calidad	¿Cuándo?
Implementar	Cinco	círculos de estudio de manera eficiente	durante el ciclo escolar

Es importante, que al finalizar la construcción de las metas se verifique que, en efecto, conduzcan al logro de los objetivos planteados a través de las estrategias definidas, analizar su coherencia y proceder a corregirlas o ajustarlas. Enseguida, revisar su viabilidad para alcanzar las metas programadas durante los próximos ciclos escolares, unas se lograrán en el primero, otras posteriormente y algunas más se retomarán cada ciclo para dar continuidad a procesos permanentes como la aplicación de los enfoques curriculares, entre otros. Las metas seleccionadas serán insumo para el PAT como se ha señalado. De acuerdo con el grado de avance de cada meta, es posible reajustarla o modificarla si las evidencias no muestran que se ha logrado.

La suma de intenciones, voluntades y actuaciones para cumplir con el deseo expresado en la visión y alcanzar el máximo grado de satisfacción de la comunidad escolar, la misión, adquiere sentido y se concreta en el PAT; éste es el instrumento operativo, pensado para cada situación concreta a desarrollar en la escuela, mismo que se enmarca en la planeación de corto plazo. Es en el PAT, donde se coordinan y unifican todas las fuerzas y elementos en torno a la consecución del PE.

## 20 Los indicadores

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado del programa, cubriendo aspectos cuantitativos ó cualitativos. La idea de incorporar indicadores de desempeño al proceso es disponer de información sobre los niveles de cumplimiento en este caso de las metas planteadas y resultados esperados y enriquecer el análisis en la formulación de nuevas alternativas.<sup>26</sup>

El seguimiento y evaluación de las actividades, ofrece un medio para aprender de la experiencia, mejorar la prestación de bienes y servicios, planificar y asignar recursos, y demostrar resultados.

La medición del nivel de resultado de los indicadores se realiza al término del ciclo escolar, en una valoración comparativa y de contraste con lo programado; la información obtenida servirá para una toma de decisiones fundamentada y relevante, además será la base para la elaboración de los informes técnico pedagógico y financiero que la escuela deberá presentar al término del ciclo escolar, como parte de la cultura de transparencia y de rendición de cuentas a sus beneficiarios y comunidad en general.<sup>27</sup>

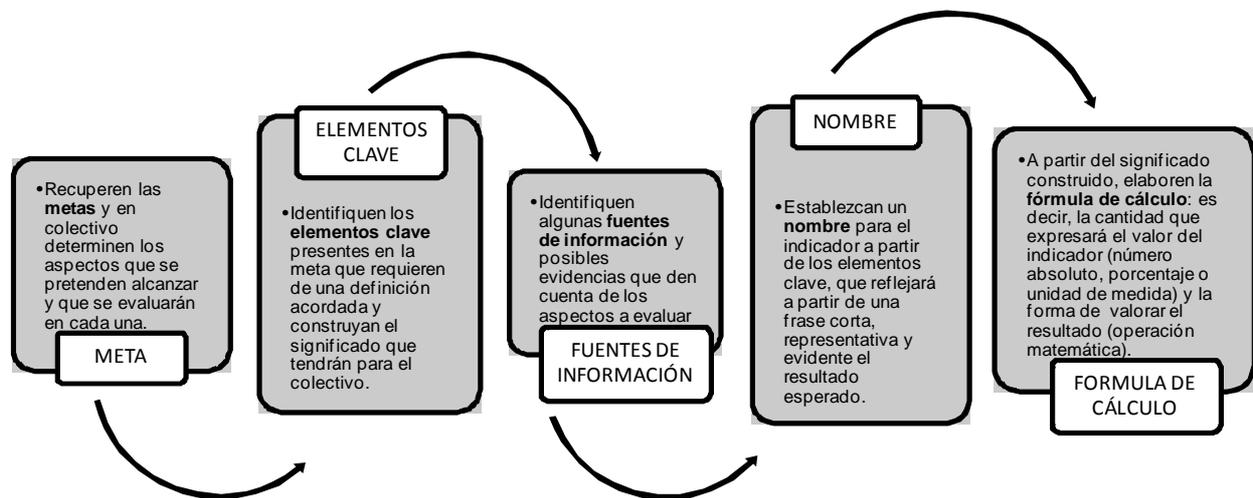
<sup>26</sup> *Construcción de Indicadores. ILPES/CONEVAL.2008.*

<sup>27</sup> *SEP. DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.*

## 20.1 Una propuesta metodológica para construir indicadores<sup>28</sup>

Un indicador se conforma por su **denominación** (nombre), la redacción del mismo y una fórmula de cálculo. Para su diseño se recomienda esta secuencia:

Esquema 5  
Diseño de Indicadores



a. Recuperar la meta:

*Lograr que un 50 por ciento de los docentes apliquen el enfoque metodológico y los contenidos curriculares de las asignaturas de su grado en la clase con sus alumnos, durante el ciclo escolar 200\_\_ - 200\_\_.*

b. Identifiquen los elementos claves:

*Apliquen el enfoque metodológico y los contenidos curriculares.*

Ahora reflexionen en torno a dichos elementos, registren el significado construido y acordado.

Conceptos Clave	Significados	Fuentes de información y evidencias
Aplicar	Llevar a la práctica algo con ciertos criterios.	Planeación de aula, minutas de acuerdos de academia, observaciones en clase, cuadernos alumnos, exámenes, observaciones del director. (Por tratarse de los enfoques metodológicos y contenidos curriculares en primaria y secundaria deberá de realizarse el análisis y cumplimiento de la meta en cada una de las asignaturas).
Enfoques metodológicos	Criterios pedagógicos señalados para la enseñanza de las asignaturas en plan y programas de estudios.	
Contenidos curriculares	Conjunto de conocimientos que constituyen una disciplina, materia o área determinada. Es fundamental tener claridad en lo que el alumno debe aprender y lo que se trabajará durante el curso escolar.	

<sup>28</sup> SEP. DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.

- c. Identifiquen posibles *fuentes de información* y evidencias que demostrarán que se cumple con el elemento clave de la meta, el panorama de lo que puede medir el cumplimiento de la meta, permite:
- d. Redactar con mayor certeza el indicador, que puede quedar de la siguiente manera:

Nombre	Redacción	Fórmula de cálculo
Aplicación metodología	Docentes que aplican la metodología de cada asignatura de acuerdo con los enfoques del plan y programas de estudio.	Número de docentes que aplican la metodología (en cada una de las asignaturas) de acuerdo con los enfoques de plan y programas X 100/total de docentes.
Aplicación de contenidos	Contenidos trabajados en cada asignatura durante el ciclo escolar.	No. de contenidos aplicados (en cada una de las asignaturas) X 100/total de contenidos planeados.

A partir del significado construido, se elabora la fórmula de cálculo, es decir, la cantidad que expresará el valor del indicador (número absoluto, porcentaje o unidad de medida) y la forma de valorar el resultado (operación matemática).

Cada indicador propuesto debe ser validado técnicamente, según los siguientes criterios:<sup>29</sup>

- ❖ Claridad: debe ser preciso e inequívoco. ¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?
- ❖ Relevancia: debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo. ¿Permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?
- ❖ Economía: la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable. ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?
- ❖ Monitoreable: debe poder sujetarse a una verificación independiente. ¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?
- ❖ Adecuado: debe aportar una base suficiente para evaluar el desempeño. ¿Es suficiente para emitir un juicio respecto del desempeño?
- ❖ Aporte marginal: si hay más de un indicador para medir el desempeño de un objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos. ¿Mide aspectos no considerados en los demás indicadores?

Como se puede observar en el ejemplo anterior, para verificar el cumplimiento de la meta se requieren indicadores específicos para cada asignatura, pues sería muy difícil establecer el grado de avance considerando como totalidad la aplicación de la metodología y de los enfoques, la especificidad y sencillez en la construcción de los indicadores, permitirá identificar fácilmente las fuentes de información requeridas.<sup>30</sup>

Es relevante, identificar y seleccionar las fuentes de información, así como construir los instrumentos que permitan reconocer y registrar el cumplimiento del indicador: encuestas, escalas de valor, cuadros comparativos, listas de cotejo, reportes, cuadros de concentración, guías de observación, cuadernos, exámenes, planeación didáctica, documentos escolares, entre otros.

<sup>29</sup> Construcción de Indicadores. ILPES/CONEVAL.2008.

<sup>30</sup> SEP. DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.

Es importante considerar que además pudieran requerirse instrumentos de observación o de cotejo, los cuales habrán de construirse con preguntas o ejercicios muy sencillos que aporten la información que efectivamente permita medir lo que se necesita.

Una vez diseñadas las metas anuales y anotados los indicadores, se realizarán cortes a las actividades planeadas para verificar los resultados obtenidos (momentos de la evaluación) y las fuentes de información disponibles y pertinentes que tengan relación directa con el o los indicadores que se medirán.

Es necesario que el colegiado analice el indicador y se pregunte:

- ¿Con qué información cuenta la escuela para responder a los requerimientos del indicador?
- ¿Existen documentos oficiales en donde se solicitan los datos requeridos?
- ¿Se efectuó seguimiento a las actividades durante el ciclo escolar y a los resultados obtenidos?
- ¿Existen otros programas en donde se pueda obtener la información requerida?
- ¿Se requiere elaborar un instrumento especial para recabar la información?
- ¿Cómo se sistematizará la información obtenida?
- ¿Quién será el responsable de reunirla?
- ¿En qué periodo se interpretará y analizará dicha información?
- ¿Quién realizará el informe final?

Se aconseja no crear nuevos documentos, sino aprovechar los que existen en la escuela, pero observarlos bajo una nueva mirada. Si es necesario realizar alguno, hay que considerar que no se requiere aplicarlo a la totalidad de la población, puede seleccionarse una muestra representativa que permita identificar los aspectos deseados.

Por último, el informe a la comunidad educativa debe ser claro, sencillo, enfocado a las metas planteadas en el PAT, presentando los datos como resultados finales, puede apoyarse en gráficas ya que es mucho más fácil visualizar los avances y logros, que entender un proceso a partir de porcentajes.

Los documentos que se consideran fuentes de información pueden integrarse en el portafolio escolar o en el archivo de la escuela, ya que deben estar disponibles para todos los maestros en el momento en que lo necesiten.

## **21 Programa Anual de Trabajo (PAT) <sup>31</sup>**

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

---

<sup>31</sup> SEP. DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México, 2006.

El programa Anual de Trabajo es una especie de mapa que traza una serie de trayectorias posible para arribar al objetivo, porque se trata de llegar juntos como unidad. En este sentido el Programa Anual de Trabajo opera como un instrumento de observación y regulación permanente de los avances de todos los maestros y alumnos de las escuelas, de tal forma que si alguno se queda rezagado, puede reconocerse con oportunidad al convertirlo en problema de todos, involucrar a la comunidad educativa en el ajuste de las trayectorias y los tiempos de avance.

Es el documento en el que el equipo directivo y profesorado, con la participación de los padres de familia y representantes de la comunidad, describe y establece las metas, actividades, los responsables y estimación de los recursos, que se desarrollarán y aplicarán en un ciclo escolar para lograr los objetivos del PE.

EL PAT indica las tareas a desarrollar para alcanzar las metas y, con ellas los objetivos. El equipo directivo y profesorado deben involucran en las acciones a los padres de familia. Es un documento vivo que debe ser consultado permanentemente para la planeación del aula, para la organización y la administración del día a día, dando las pautas para diferenciar aquellas actividades que se realizan de manera rutinaria de las que tienen un significado en cuanto al mejoramiento de la institución, ya que cualquier plan que no se opera es como si no existiera.

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

Un primer paso es seleccionar en colectivo las metas del PE, que resultan prioritarias y que pueden ser cumplidas en el ciclo escolar que está por transcurrir, para ello es necesario jerarquizarlas y considerar que el plan se desarrollará en cinco años por lo que las metas de inicio deben ser el sustento para el proceso restante. La acumulación de las metas alcanzadas permitirá a su vez el logro de los objetivos programados a mediano plazo, lo que nos llevará poco a poco al cumplimiento de la misión, a acercarnos a la visión y a los estándares de calidad identificados en relación con los objetivos.

El proceso de priorización de metas en el PAT es fundamentalmente participativo y colaborativo, requerirá del esfuerzo y disciplina de todos los miembros del equipo para su realización. Una vez priorizadas las metas se diseñan las actividades correspondientes, que son las tareas concretas a realizarse durante todo el ciclo escolar, en caso de no requerir ajustes.

Para la formulación de las actividades se requiere que el colectivo docente piense en ellas como una sucesión de hechos, antecedentes y consecuentes, que permitan alcanzar la meta propuesta, esto quiere decir que por cada meta pueden existir diversas actividades. Es muy importante no invertir el proceso y proponer primero las actividades para intentar encajarlas en alguna meta, ya que así se pierde la coherencia entre el contenido del PE y el PAT.

Es importante que se ponga énfasis en la dimensión pedagógica curricular como medio para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la escuela, ya que las otras dimensiones sirven como apoyo para que los niños mejoren sus aprendizajes; por ejemplo, si la escuela ha decidido fortalecerse como colegiado, involucrar a los padres, mejorar la infraestructura o adquirir materiales de apoyo didáctico; esto sólo tendrá sentido, si y sólo si se impacta en las formas de enseñanza de los docentes y en los aprendizajes de los alumnos.

Al diseñar las actividades es importante intercambiar puntos de vista sobre sus formas de trabajo, cómo han resuelto problemas de aprendizaje, qué estrategias didácticas han empleado y cuáles pueden ser compartidas; *cómo los padres de familia participarán en el aprendizaje, cómo integrarán los programas de apoyo y cuáles serán las posibles modificaciones que cada docente tenga que realizar, teniendo en cuenta los resultados de aprendizaje esperados.* Además de revisar la forma en que se realiza el plan de aula y su ejecución, es importante considerar aquellos factores de la escuela que deben ser modificados y que fueron analizados en la autoevaluación inicial y en el FODA.

Dado que no todas las actividades establecidas en el PAT son financiables, la escuela debe iniciar sus procesos desde el principio del ciclo escolar. Algunas actividades dependen de la realización previa de otras, por lo que es necesario cuidar los tiempos para su cumplimiento. Sin embargo habrá otras que para su realización se requiera de financiamiento, por lo que la escuela deberá plantear los costos previstos para su cumplimiento. Estos recursos pueden ser propios o provenir de programas estatales, federales o de la iniciativa privada (Programa de Insumos y mantenimiento para el mejoramiento del entorno educativo, Programa Escuelas de Calidad, Acciones Compensatorias, etc.)<sup>32</sup>

## 21.1 **Diseño del PAT**

El PAT se integra por el Formato A, en donde se incluyen los objetivos, las metas, indicadores, se describen todas las actividades a realizar, los responsables, los recursos necesarios, los costos y el tiempo programado.

Los elementos que integran el Formato A son:

- **Datos generales de la escuela y zona escolar.**
- **Dimensión a la que se refiere.**
- **Objetivo(s) por dimensión.** Se retoman del PE.
- **Metas.** Se retoman de cada una de las dimensiones del PE, considerando sólo las que se van a cumplir en el ciclo escolar (al menos una por dimensión).
- **Indicadores.** Se retoman de los planteados en el PE.
- **Estrategia.** Se retoma del PE.
- **Actividades específicas.** Implica definir cada una de ellas, mismas que irán efectuando los miembros del colectivo escolar. Dentro de ellas se pueden incluir todas aquellas tareas que cotidianamente realiza la escuela y que requieren de la atención y tiempo

---

<sup>32</sup> Adaptado de SEP. DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.

del colectivo. Algunas de ellas implican según sea el caso, un costo económico adicional.

- **Programas de Apoyo.** Identificar los programas que la escuela utilizará de acuerdo a sus necesidades para mejorar el servicio educativo que brinda, ubicándolos según la dimensión equivalente, inclusive las correspondientes al Consejo Escolar de Participación Social así como las instancias que oferten diversos apoyos. Programa de Insumos y Mantenimiento para el Mejoramiento del Entorno Educativo, Programa Nacional de Lectura(PNL), Atención Preventiva y Compensatoria (APyC), Escuela y Salud, Ver bien para Aprender Mejor, Programa Valoral, Enciclomedia, Cultura de la Legalidad, Becas Educativas, Inglés en Educación Básica (PIEB), Acciones Compensatorias en Educación Básica, Programa Binacional de Educación Migrante (PROBEM), Escuela Segura, Siempre Abierta, Tiempo Completo; así como Áreas de Apoyo Institucional, Control Escolar, Participación Social, Tecnología Educativa Instituto de la Mujer, Seguridad Pública, DIF, IEE, Protección Civil, Gobierno Municipal, UABC, UPN, SNTE, Seguridad Escolar. etc.
- **Recursos.** Se incluyen los recursos humanos, materiales previstos que son pertinentes e indispensables para el desarrollo de las actividades; contemplar con los que cuenta la escuela, así como los que habrán de adquirirse.
- **Costo.** Se establecen los costos de las acciones que lo requieran, es recomendable verificar si hay equilibrio entre los costos, las actividades, las metas planteadas en las dimensiones y los componentes financiados.
- **Tiempos.** Cada actividad deberá señalar el periodo de tiempo y fecha para su realización, deben ser realistas y considerar la cotidianeidad de la escuela.
- **Responsables.** Para realizar las actividades que conducen a los resultados esperados, se deben involucrar cada uno de los miembros del colectivo escolar, así como a los padres de familia donde todos deben asumir alguna actividad o tareas, para lo cual se deberán nombrar responsables de acuerdo a las capacidades y disposición de cada integrante, enunciando nombres propios. De esta forma si se trabaja de manera colegiada, se podrá vislumbrar los resultados óptimos del plan.
- **Cronograma de actividades.** Tiene como función principal el ordenar las actividades según los tiempos en que se han programado de manera gráfica y detallada, de tal forma que nos permitan hacer un seguimiento de las mismas.

El éxito o fracaso de las actividades dependerá de su viabilidad y de la organización escolar.

### Formato A. Programa Anual de Trabajo (PAT) por dimensión

Nombre de la escuela:						
Clave del Centro:			Nivel Educativo:			
Zona Escolar:			Municipio:			
Dimensión:						
Objetivo de la Dimensión:						
Meta(s):						
Indicador (es):						
Estrategia	Actividades específicas	Programa de apoyo a utilizar	Recursos por actividad	Costo	Tiempo de realización	Responsable (s) de la actividad

Nombre y Firma de Director

Nombre y Firma del Consejero Presidente del CEPS

Nombre y Firma del Supervisor/Inspector

El Programa Anual de trabajo es el principal referente para organizar y verificar la realización de actividades, de tal manera que proporciona información útil para la evaluación interna del proyecto Escolar y como un elemento para el seguimiento del mismo.

### Formato "Cronograma de Actividades ciclo escolar (\_\_\_\_)."

No.	Actividad	Periodo de realización										
		Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.

## 22 Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas

### 22.1 Seguimiento y evaluación del PAT

El seguimiento y evaluación del PAT se reconoce como uno de los procesos de mayor relevancia, después de un buen diagnóstico, pues si el seguimiento no se realiza en tiempos programados y de manera colegiada, el ejercicio de planeación, no tiene la menor relevancia. Para lograr un análisis y reflexión crítica ante nuestra práctica y

desarrollo del programa anual debemos responder los cuestionamientos de quién evalúa, cuándo se evalúa, qué se evalúa y dónde se sistematiza la información.

Desarrollar el PAT demanda un gran esfuerzo de colegiar, de analizar la pertinencia y correspondencia entre las estrategias y actividades con respecto a las metas establecidas en la programación, debe existir una actitud participativa que involucre a los actores escolares: director, docentes, administrativos, padres de familia y alumnos que participan en el hecho educativo.

El seguimiento y la evaluación al PAT permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las actividades. El seguimiento a las metas se efectúa a través de sus indicadores y de la evaluación de la ejecución de las actividades.

## **22.2 Seguimiento al cumplimiento de las actividades<sup>33</sup>**

Se dará seguimiento al cumplimiento y pertinencia de las actividades contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente. Es fundamental valorar si lo realizado ayudó a mejorar la práctica pedagógica, a incrementar los aprendizajes de los estudiantes, a fortalecer las relaciones, la organización y funcionamiento de la escuela, a promover la participación más comprometida de todos los actores, etcétera. Se trata de analizar qué importancia tuvo hacer lo que se hizo, cómo influyó en la mejora de los aprendizajes y cómo se puede reconocer el cambio de la escuela.

El seguimiento y evaluación durante el desarrollo de los procesos y la ejecución de las actividades, hace posible la toma de decisiones, esta se realiza cada vez que se evalúa lo que se está haciendo, lo que permite ajustar, cambiar, reformular e implementar otras actividades valoradas como pertinentes y oportunas, con el propósito de obtener resultados óptimos; tales decisiones han de estar enmarcadas en el análisis colectivo y en los compromisos adquiridos como comunidad educativa.

Algunos puntos para la reflexión al momento de evaluar las actividades:

- ¿Cuáles fueron los resultados de la actividad realizada?
- ¿Se cumplieron las expectativas que se tenían sobre su puesta en marcha?
- ¿La operación o desarrollo fue adecuado?
- ¿Se contó con los materiales necesarios para su realización?
- ¿El responsable estuvo presente coordinando las tareas?
- ¿Se realizó un buen control durante el proceso de ejecución?
- ¿Se cuenta con registros, documentación y evidencias de lo realizado?
- ¿Se efectuaron en tiempo y forma?

---

<sup>33</sup> DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.*

- ¿Qué medidas se deben adoptar para corregir en caso de que sea necesario?

Este tipo de ejercicio genera el diálogo informado y hace posible un proceso de evaluación sistemático y documentado inmediatamente después de realizado; precisamente esto va conformando colegiados críticos de su propio desempeño, autogestivos y con una idea clara de los avances y de lo que falta por hacer en su proceso hacia la mejora.

### **22.2.1 El Director**

Finalmente, es importante que los directores se preparen para observar: ¿Qué mirar en el salón de clase?, ¿qué instrumentos o técnicas utilizar?, ¿cómo registrar?, ¿qué tipo de conclusiones se pueden derivar?, ¿cómo apoyar o asesorar al respecto?, ¿quiénes pueden apoyar? Las respuestas a muchas de estas preguntas se encuentran en el PAT, pues ahí establecieron referentes y acuerdos que los orientarán en diversas acciones. Buscar el acompañamiento y el apoyo de la supervisión escolar es una gran oportunidad para aprender o fortalecer estas competencias para el seguimiento y la evaluación de los procesos de enseñanza.

### **22.2.2 El Docente**

En lo referente a la evaluación y seguimiento de los aprendizajes de los alumnos, en los grupos cada maestro planifica una serie de ejercicios, de secuencias didácticas y diseña instrumentos para «calificarlos», estos se referirán a los temas y han de responder a los ejercicios en clase; en un sentido renovado de la planeación y de la evaluación, se requiere que se valore considerando no sólo la calificación, sino lo que representa en términos de logro en el aprendizaje además de considerar también los registros individuales de los alumnos, sus carpetas evolutivas, observar sus desempeños para resolver situaciones varias, sus formas de comunicación y de relación con sus compañeros, entre otros aspectos; es importante revisar los enfoques de evaluación propuestos para el nivel educativo, acordar

## **22.3 Seguimiento y evaluación de las metas<sup>34</sup>**

Respecto de la evaluación de las metas, se realizará a partir de indicadores, cuyas evidencias concretas que, seleccionadas por la escuela como prioritarias, aseguran el seguimiento y la evaluación sobre el nivel de cumplimiento de la meta. Así, cada indicador reflejará a través de instrumentos de observación, de registro y de evidencias existentes en la escuela, la pertinencia de las actividades desarrolladas respecto de la meta, así como el grado o nivel de logro alcanzado con respecto al programado. La evaluación de las metas a partir de sus indicadores, al término del ciclo escolar darán cuenta de los progresos y avances en el proceso de implementación del PE y de los logros del PAT concretamente.

---

<sup>34</sup> DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.*

El proceso de evaluación debe ser diseñado y visualizado por el colectivo, este se realizará al menos durante tres periodos durante el ciclo escolar, con el fin de que sean capaces de recuperar la información pertinente y con oportunidad.

Para su diseño deben considerarse:

- Las metas planteadas y la elaboración de sus indicadores.
- Las fuentes de información adecuadas y posibles (pertinencia).
- Los medios, mecanismos e instrumentos para recuperar información.
- Las formas para documentación, registro y sistematización de la información.
- El tiempo en el que se realizará y el o los responsables de evaluar.
- La forma en que se publicarán los resultados a los padres de familia, alumnos y autoridades educativas.

La información y los datos obtenidos serán insumos valiosos que permitirán tomar decisiones para el planteamiento del próximo PAT, considerando que debe tener correspondencia, coherencia, continuidad y pertinencia con los sucesivos programas anuales para lograr los objetivos del PE y así obtener una mejora progresiva, sostenida y continua.

## **22.4 Momentos de la evaluación**<sup>35</sup>

A lo largo de esta sección se ha argumentado que la evaluación es un proceso que inicia con el seguimiento de las actividades del PAT, la constatación del cumplimiento de los acuerdos y acciones, continúa con el establecimiento de valoraciones sobre la pertinencia de las mismas y, en forma natural, tendría que conducir a la toma de decisiones para mejorar todo lo que se hace en la escuela.

El proceso de seguimiento es continuo, a lo largo del ciclo escolar, de esta manera se pueden detectar problemas que surgen de inmediato; en estos casos, la atención permanente permite tomar la decisión de reorientar las acciones con el fin de lograr las metas del PAT. Sin embargo, es necesario realizar cortes en el tiempo, para ello se han previsto tres momentos de reflexión, análisis y registro de información que la escuela generará:

- Noviembre (reporte inicial que contempla el primer bimestre)
- Marzo (reporte intermedio, que contempla el segundo y tercer bimestre).
- Junio (reporte final que contempla cuarto y quinto bimestre).

Estos tres momentos permiten además un encuentro con las familias de los niños, informando de los logros, las dificultades, los retos y compromisos de la escuela para el siguiente periodo de trabajo, acción que fortalece los vínculos de la escuela con las familias y coadyuva a apuntalar los compromisos de apoyo de los padres hacia el plantel. Experiencias de este tipo contribuirán paulatinamente a levantar el prestigio de la escuela y de los maestros ante la sociedad.

---

<sup>35</sup> Adaptado de DGDGIE-PEC, *Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.*

La evaluación final requiere valorar el alcance de las metas contrastando los resultados obtenidos, a partir de los indicadores, con lo esperado. El reconocimiento de los logros permitirá al colegiado seleccionar nuevas metas respecto del PAT, ¿se deben ajustar? ¿Cuáles son las prioridades para el próximo año? ¿Se requiere incorporar nuevas metas que no se habían considerado? El colegiado debe analizar y **consensuar** al interior cuáles serán sus siguientes pasos pero además deberá informar a los padres de familia y a los alumnos de lo conseguido hasta el momento involucrándolos en la nueva planeación anual y en las decisiones tomadas respecto del PE.

### Formato para autoevaluación y seguimiento de las ACTIVIDADES propuestas en el PAT

Nombre de la Escuela:		CCT:	Zona Escolar:	Municipio:
Nombre del Asesor Acompañante:			Fecha:	
Actividad	Indicador de avance	Dificultades presentadas	Evidencias de las acciones realizadas	Observaciones y/o sugerencias

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma de Director

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Consejero Presidente del CEPS

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Supervisor/Inspector

### Formato para autoevaluación y seguimiento de las METAS propuestas en el PAT

Nombre de la Escuela:		CCT:	Zona Escolar:	Municipio:
Nombre del Asesor Acompañante:			Fecha:	
Metas a lograr en el ciclo escolar	Indicadores de resultado (logro de la meta)	Porcentaje de logro (Resultado de la aplicación de la fórmula)	Dificultades presentadas	Observaciones y/o sugerencias

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Director

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Consejero Presidente del CEPS

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Supervisor/Inspector

## 22.5 Informe final (técnico pedagógico)<sup>36</sup>

Una vez culminado el ciclo escolar, se recuperan los datos obtenidos en los formatos para autoevaluación y seguimiento de las actividades y metas propuestas en el PAT en los tres momentos establecidos, así como en los instrumentos de rendición de cuentas empleados por la escuela, ya que en ellos se resumen los procesos realizados hasta el momento.

Para ello se sugiere el análisis de lo siguiente:

- En qué medida se lograron las metas propuestas por cada dimensión.
- El logro de las metas permitió avances en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PAT.
- Analizando las metas y los logros obtenidos, qué nos falta por hacer, qué cosas debemos cambiar.
- Enumere aquellas situaciones que deben ser atendidas.
- Priorice cuáles son las más importantes por plantear en el nuevo PAT.
- En qué medida se logró el avance en relación con los estándares. Recupere los datos obtenidos en las encuestas, entrevistas, etc., aplicadas durante el ciclo escolar.
- Las situaciones que deben ser atendidas contribuyen al cumplimiento del estándar, en qué medida.
- Los estándares seleccionados permanecen igual, se requiere su modificación o hay que seleccionar algunos nuevos.
- Revisen la concordancia de la propuesta con los objetivos del PE, visión y misión.
- Si se requiere hacer modificaciones a las estrategias, argumenten por qué. Modifiquen este apartado en el PE si es necesario.
- Elaboren el nuevo PAT de la escuela y haga del conocimiento del mismo a la comunidad educativa.

Para realizar el contraste de logro de metas se podría realizar un ejercicio como el siguiente:

### Análisis. Contraste de meta

Meta(s) anuales por dimensión	Indicador (es)	¿Se cumplió con la meta establecida de acuerdo con su indicador?		¿Por qué?	¿Qué acciones faltarían realizar para cumplir con nuestra meta(s)?	Con la información obtenida, ¿cuáles serán nuestras metas para el próximo PAT?
		Si	No			

<sup>36</sup> DGDGIE-PEC, Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2006.

Se propone que una vez realizado el balance de las metas, se haga un ejercicio similar para dar cuenta del avance de los objetivos y estándares que el colectivo pretende alcanzar. Se sugiere una tabla de análisis como la siguiente.

### Análisis. Contraste de estándares

Estándares que se comprometieron trabajar	¿Se cumplió con el/los estándares?		¿Por qué?	¿Cuál consideran que fue el avance respecto a los objetivos?	¿Desde la percepción del grupo qué se logró y qué falta por hacer?
	Sí	No			

En este contexto tendremos elementos para presentar el informe final de metas y estándares encaminados a mejorar su gestión escolar. Se recomienda ser lo más objetivo posible.

El análisis realizado anteriormente, permitirá redactar a manera de prosa, contemplando cada aspecto evaluado el resultado de cada una de las metas establecidas por dimensión de la gestión escolar y los estándares con relación al aprovechamiento de los alumnos, contemplando la información de los tres reportes para definir los avances, así como los pendientes por realizar. El análisis y valoración de los resultados que emanen del seguimiento, permitirá a la escuela argumentar el planteamiento del PAT para el ciclo escolar subsecuente.

El documento del Informe Técnico Pedagógico deberá estar validado por la firma y sello del Director de la escuela, así como del Supervisor/Inspector de la Zona y el Asesor Acompañante y ser entregado al nivel educativo correspondiente a fin de coordinar los apoyos necesarios para mejorar las prácticas de gestión escolar.

## 22.6 *Difusión de los resultados para la rendición de cuentas*

La rendición de cuentas consiste en hacer pública la información y los resultados sobre el valor agregado que la escuela proporciona a los alumnos, se trata no solamente de divulgar los resultados que académicamente han obtenido los alumnos, sino de dar cuenta de los procesos que han llevado a ellos.

La rendición de cuentas permite a los padres de familia y a la comunidad, obtener información sobre lo que el sistema educativo está haciendo a favor del desempeño de sus hijos.

El temor a la rendición de cuentas quizás se debe a la idea de que en los malos resultados hay que buscar y encontrar culpables en los que se descargué la responsabilidad. El verdadero proceso de rendición de cuentas estaría más orientado a promover la participación de los padres de familia y de la comunidad, para que de esta

manera se comparta la información sobre el proceso educativo no solo de resultados de cada una de las escuelas de la zona escolar y de esta manera, la responsabilidades sean compartidas por todos los involucrados.

Para que se fortalezca la rendición de cuentas se requiere:

- Tomar en cuenta la participación de los padres de familia y de la comunidad.
- Mejorar los servicios de información.
- Definir las responsabilidades en la tarea educativa.

La rendición de cuentas se establece con la finalidad de dejar claro y transparente el proceso completo en el que participan cada uno de los involucrados de la educación y que influyen en los resultados finales de los alumnos.

Es fundamental que los padres de familia y la comunidad cuenten con información detallada de las acciones emprendidas, del presupuesto y el uso de los recursos que la escuela ejerce así como los responsables y el cómo se cumplen los objetivos.

La parte correspondiente al nivel de logro de las metas del PAT deberá valorarse colegiadamente por los profesores y directivos de la escuela a fines del ciclo escolar, de acuerdo con los indicadores planteados, pues se debe contar con evidencias sobre su desempeño, y a partir de los resultados obtenidos, se puede utilizar la misma escala de valoración de los estándares del programa para informar a los padres de familia sobre ellos.

Mediante el proceso de rendición de cuentas se subsanan las debilidades de algunos de los actores educativos – supervisión escolar, dirección de la escuela, profesores frente a grupo, padres de familia y alumnos – y por otro lado se conocen las fortalezas de cada uno de ellos.

#### **Algunas sugerencias:**

La escuela puede informar los resultados mediante:

- Mantas
- Pizarrón escolar
- Periódico escolar
- Boletines
- Revistas
- Periódicos locales
- Radio
- Festivales escolares

aprovechando así todos los espacios de difusión con que se cuenta.

Es importante que la autoevaluación mostrada se acompañe por evidencias de mejoramiento que sustenten los resultados presentados por dimensión, tales como: gráficos de rendimiento de los estudiantes, fotografías de actividades, producciones de los estudiantes, entre otros. Esta parte de evidencias de mejoramiento debe ser

enriquecida o complementada en cualquier momento del ciclo escolar, cuando se obtengan muestras significativas del progreso de la escuela. En este sentido, si el espacio para las evidencias de mejoramiento no resulta suficiente es posible agregar anexos o crear un mural para complementar la información.

En el proceso de rendición de cuentas que la escuela hace a los padres de familia, el supervisor está presente para participar con el resto de la comunidad escolar tratando de comprender conjuntamente los resultados de los alumnos y los procesos que sirvieron para llevarlos hasta ese nivel.

El supervisor se lleva, de cada una de las escuelas, la información para procesarla junto con el resto de las escuelas de la zona escolar y establecer un proceso de autoevaluación.

La información presentada a la comunidad debe ser sencilla y con elementos mínimos para la comprensión de cada escuela, como su contexto y nivel socioeconómico.

## 23 Anexos

### Anexo 1

#### Modelo de Gestión Educativa Estratégica

##### Liderazgo Directivo

Se ha definido el *liderazgo directivo efectivo* como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos<sup>37</sup>, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, priva un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por el equipo de docentes, por los padres y los alumnos.

También podemos entender al liderazgo como *un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.*

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

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

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

Ahora bien, en la literatura existen definiciones y tipologías del liderazgo, y para no hacer un repaso de esta diversidad de planteamientos, se aborda el liderazgo transformacional, como paradigma vigente para los fines del Modelo que se propone. El *líder transformacional* se define como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar, Pascual (1993) agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica. Factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban

---

<sup>37</sup> KOTTER, Jhon. El factor liderazgo. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización<sup>38</sup> (Maureira, 2004: p.3-4).

David Casares Arrangoiz (1996) señala que directores escolares y administradores de escuelas pueden o, mejor dicho, deben ser verdaderos líderes y “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar.

Visto así, el liderazgo transformacional -según Bernal (2001)<sup>39</sup>-, puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros de trabajo escolar siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que estamos frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del "cambio", se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación actual que viven nuestros centros educativos.

Por tanto, reflejar la presencia o ausencia de liderazgo en los centros de trabajo escolar, es y será siempre una parte concomitante a la calidad educativa; es por ello que debe ser considerado factor para la transformación de la gestión directiva escolar.

En la misma línea, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada “*escuela*” (Owens, 1976), y entre las funciones que le competen está una esencial: *ejercer liderazgo*, entonces “independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros” (Rosales, 1997).

Es posible afirmar que la importancia de las personas es evidente; el director líder también favorece que el resto de la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Este líder “propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio” (Ferrer, 1987).

Hampton (1983) identifica este tipo de **liderazgo como participativo** el cuál describe como aquel que le da importancia tanto a la tarea como a la persona, para Bolívar el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares permitiendo la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, instalando en las escuelas una cultura escolar con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo, esto no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente que este se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, implica un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la toma de

---

<sup>38</sup> En <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2nl/Maureira.pdf>

<sup>39</sup> En <http://didac.unizar.es/jlbernal/Lid.trnnsf.html>

decisiones, así se refuerza la autonomía y el auto aprendizaje, formando organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

Gesrstner (1996)<sup>40</sup>, atinadamente señala que: "Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino".

Al impulsar este componente del modelo, se espera que en la escuela pública mexicana cuente con liderazgos sólidos que emprendan e impulsen procesos de transformación y que adopten una cultura de calidad en el desarrollo de las instituciones.

### **Trabajo Colaborativo**

Un equipo, es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito común o establecer metas mutuas<sup>41</sup>, cuando estos individuos suman esfuerzos por resolver un objetivo común interponiendo el interés por lograr el objetivo por encima de los intereses personales, pueden además conseguirlo de manera efectiva, desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza y un alto grado de cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad de un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

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

Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas implica **procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión** conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional tanto en la escuela como en el aula, que posibilita la libre expresión, la comunicación bidireccional, privilegia el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza y armonía en las relaciones interpersonales, se establecen acuerdos y se cumplen.

---

<sup>40</sup> En <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm> consultado el 21 de enero de 2006. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías Nº 7 Mayo de 2000. "¿Calidad sin Liderazgo?" por Mariela Rosales.

<sup>41</sup> HARVEY, Don y Brown, Donald, An experiential approach to organization development, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1996.

## Prácticas Docentes Flexibles

De acuerdo con Armando Loera (2006), las prácticas docentes flexibles son las actividades de los maestros orientadas a asegurar aprendizajes en sus alumnos, específicamente se asocia a la configuración del ambiente áulico, la estructura de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión de los recursos instruccionales.

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

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

Es imprescindible que cada docente desde el momento de planear, considere las características, capacidades, estilos y ritmos de sus alumnos que le permitan propiciar oportunidades diferenciadas prestando una atención diversificada a los alumnos que presentan mayores dificultades de aprendizaje, focalice y comparta con el equipo y con los servicios internos y externos correspondientes, aquellas situaciones que le representen un factor de riesgo.

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

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

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

En la actualidad, el sistema educativo nacional, está gestando reformas en los diferentes niveles de educación básica, mismas que están orientadas al aspecto curricular. No obstante, el mismo sistema asume y reconoce que no hay reforma que pueda lograr resultados que no pase por el **docente**, por esa razón, sigue siendo, el eje principal de la reforma educativa y sobre el que recae la mayor de las responsabilidades: lograr que los alumnos aprendan lo que tengan que aprender en el tiempo destinado para ello.

### **Planeación Participativa**

Dada su particularidad, este componente ha sido el más desarrollado y el que más ha generado innovaciones, porque se parte de retomar el sentido del qué, del cómo, del cuándo y del para qué se planea. Desarrollar este componente, en las escuelas que han operado el Modelo en cuestión, supuso crear un instrumento de planeación que 'pusiera en juego' los demás componentes, y al mismo tiempo, facilitara la intervención sobre la gestión escolar desde la perspectiva de los actores educativos (Plan Estratégico de Transformación Escolar).

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

### **La Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación y su respectiva evaluación.

La Planeación Estratégica *Situacional*, es concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo entre los actores de la comunidad educativa, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian situaciones a través de superar resistencias.

Un proceso que se realiza de forma permanente, es participativa y con base en consensos, no existe un planificador sino un facilitador de la planificación que se sitúa dentro de la comunidad educativa, ésta como un sistema de auto-organización, autorregulación y auto planificación.

La planificación atiende tanto a objetivos como medios y al proceso de crear una viabilidad para éstos. El fin de la planificación es exponer las bases para acuerdos generales, y el establecimiento de metas de oportunidad para la atención de necesidades.

### **Características básicas**

El análisis estratégico aplicado a ámbitos escolares se caracteriza por su capacidad para construir consensos, visiones holísticas y racionalizadoras.

Uno de los resultados paralelos más esperados en los enfoques de planeación estratégica es el desarrollo del pensamiento estratégico, Kaufman y Herman, (1991) lo definen como un cambio de perspectiva donde la organización es vista como una misión donde los esfuerzos conjuntos redundan en un beneficio común. De esta manera la planeación educativa pasa a ser proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad.

La planeación estratégica es un proceso por el que, de forma sistemática y participativa las instituciones escolares desarrollan una visión con un punto de llegada, contextualizado al entorno y al origen de las mismas.

El compromiso tiene su formulación sintética en la misión y visión de futuro, y en las metas que se propone alcanzar. Uno de los beneficios de los ejercicios de la planeación estratégica es que permite a los miembros de la comunidad escolar reflexionar, discutir y definir los valores y creencias básicos a través de acuerdos consensados.

En este enfoque, las escuelas y los sistemas escolares exploran qué se espera de ellas en cuanto al desarrollo significativo de las disciplinas académicas o en la satisfacción de expectativas culturales de la sociedad. La exploración externa es de naturaleza prospectiva ya que más que responder a la situación actual se pretende preparar a la institución a confrontar activamente el futuro. Estos análisis facilitan identificar las estrategias que permitirán ir de la situación actual al futuro que se ambiciona. Estas estrategias deben disminuir las debilidades, aumentar las fortalezas, al mismo tiempo que facilitan aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas.

También, se propicia la cohesión organizacional al desarrollar acuerdos básicos sobre las prioridades institucionales. Otro elemento a destacar es que permite identificar los aspectos claves es decir, desarrollar medios eficientes para impactar en aspectos que aumentan substancialmente su eficacia social. Con base en los acuerdos grupales y del conocimiento interno y externo se propicia el planteamiento de proyectos pertinentes y factibles.

La planeación estratégica aplicada a ámbitos educativos intenta provocar respuesta a tres preguntas: ¿Qué propósitos fundamentales (misión) intenta la institución realizar (considerando la noción de *nuestra* escuela)?, ¿Qué cambio es necesario realizar respecto a las actividades rutinarias para el logro de los propósitos fundamentales? y ¿Cómo se va a realizar ese cambio?

Las estrategias y los compromisos del director y el equipo de docentes están estrechamente vinculadas. Las estrategias se refieren al camino que debemos transitar para que se logren los objetivos y las metas planteados, en tanto los compromisos son la garantía que se establecen para cumplir con esas metas y lograr esos objetivos.

Es indudable que aplicar las políticas y programas institucionales previstos para impulsar la calidad del sistema educativo, requiere necesariamente de la formulación de estrategias creativas y eficaces que orienten los recursos hacia el logro de los resultados planteados en el programa sectorial de educación. Por ello,

esta visión nos impulsa a cristalizar la planeación estratégica en las instituciones educativas, teniendo en cuenta algunas consideraciones:

**Primero**, evitar la "parálisis por el análisis", que ocurre cuando los resultados estratégicos son insuficientes para satisfacer las demandas de la sociedad.

**Segundo**, minimizar las resistencias personales para adoptar la cultura de la planeación y evaluación institucionales como estrategias de mejoramiento continuo de la calidad educativa.

**Tercero**, mantener la continuidad en la elaboración y aplicación de planes estratégicos.

Desarrollar planeación estratégica de esta forma, contribuye a que las instituciones tomen el control sobre su destino y no solamente reaccionen ante las demandas de las comunidades a las que atienden; también permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas, manteniendo presente la visión, la misión y las metas institucionales; todo ello, ayudará a los directivos escolares, a orientar estratégicamente el cambio planeado.

La planeación estratégica requiere:

- Claridad en la misión y la visión de futuro.
- Considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas de la sociedad y satisfacer las necesidades de aprendizaje.
- Analizar los facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos, con el fin de aprovechar los dos primeros elementos y superar los dos segundos.
- Proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Para que la planeación estratégica efectivamente ayude a la mejora continua debe ser realista, objetiva, basarse en datos más que en corazonadas, apuntar hacia la construcción conjunta y basarse en un compromiso compartido por quienes intervienen en el proceso educativo.

La planeación estratégica se expresa en los planes escolares y en los programas anuales de trabajo, en los cuales se organizan todas las actividades de las escuelas pensando en el día con día, en obtener resultados en un mes o en un año, pero sin olvidar la visión estratégica, es decir los resultados que se quiere lograr a mediano y largo plazo.

Sus elementos son la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores:

- Establecen el referente estratégico base para la institución, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.
- Delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.
- Permiten definir la población beneficiaria.

- Planean y canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada hacia la cual se deben orientar los proyectos.
- Sirven como base en el proceso de planeación, programación y presupuestación.<sup>42</sup>

### Evaluación para la Mejora Continua

La evaluación permite contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias para lograr metas a corto y mediano plazo, y atacar las deficiencias encontradas.

Los individuos al igual que las instituciones tienden hacer juicios de valor sobre determinados aspectos, este Modelo considera que la importancia de estos juicios de valor tengan una orientación y un destino predeterminado que es: la mejora continua. Así, se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación educativa que se centra en la calificación y la acreditación, y en un momento dado a controlar o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo que es esencialmente cualitativo.

Por eso es que las escuelas deben asumirse en constante mejoramiento, y los ejercicios evaluativos serían los puntos de partida, de parada y de conversión para orientar la tarea educativa, sus métodos, sus formas y sus fines.

La evaluación como **medio para la revisión de los procesos** permite la identificación de las estrategias de intervención propias para cada situación, mismas que deben discutirse, acordarse y en el mejor de los casos consensarse, para potenciar la satisfacción colectiva en base al logro de mejoras sustanciales.

Se requiere de una **evaluación inicial** que sea punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras, de procesos de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada. En este sentido cada ejercicio de planeación debe tener como punto de partida la evaluación inmediata anterior, de tal suerte que los hallazgos sobre lo que se evalúa sea el insumo principal de lo que se planea.

Así el ciclo de mejora se puede representar de la siguiente manera

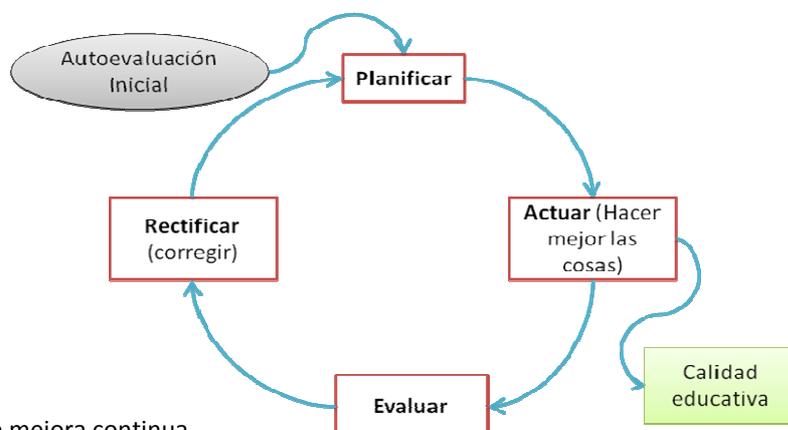


Fig.2. Ciclo de mejora continua.

<sup>42</sup> Loera, Armando, Planeación estratégica y política educativa Documento de trabajo. s/f

En la medida que se implementen ejercicios de evaluación con una clara tendencia a la mejora se elevan las expectativas de cada actor educativo.

### **Participación Social responsable**

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

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

La sociedad está constituida por grupos de personas que actúan recíprocamente, que tienen actividades que se centran alrededor de una serie de objetivos comunes, que comparten creencias, actitudes y conductas colectivas: Cuando se pertenece a grupos organizados con intereses afines, la relación personal es más directa y existen mayores oportunidades de establecer vínculos estrechos y definitivos que logran un beneficio común.” ([http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC\\_](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_)).

Con la colaboración de la comunidad se origina una nueva actitud ante las autoridades escolares y municipales, la población mediante su participación colectiva procura resolver aquéllos problemas que están dentro de sus posibilidades en corresponsabilidad con las autoridades tratando de asegurar el bienestar general.

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

El concepto acuñado por Robert Putnam, se refiere al valor colectivo que permite que prospere la colaboración y el aprovechamiento, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en las relaciones sociales. En los últimos años se han destacado tres “fuentes” principales del capital, que son: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. El capital social puede revitalizar la cohesión social, entendida como una disposición mental y de actitud para crear el espíritu de la comunidad <http://www.socialcapital-foundation.org/>

Putnam distingue entre dos clases de capital social: el capital vínculo y el capital puente. El vínculo se da cuando la persona se socializa con otros semejantes: de la misma edad, raza, religión, etc. Pero para crear sociedades pacíficas en un país multiétnico se necesita otra clase de vínculo, el que tiende puentes. Putnam afirma que los que cuentan con ambos tipos de vínculo se fortalecen mutuamente.

El modelo propone este importante componente por considerar ineludible la responsabilidad de la escuela por vincular acciones con la comunidad de la que forma parte.

La dimensión de capital social de la escuela se constituye por:

a) la consolidación de la comunidad escolar, considerando la permanencia de los directores y maestros en la escuela, la cultura instalada de trabajo colectivo (usualmente a través del Consejo Técnico) y el diseño de un proyecto de mejora académica de manera participativa, con responsabilidad en su ejecución y en sus resultados.

b) la existencia de relaciones basadas en la confianza entre directores, maestros y padres de familia, de manera que cada quien conoce el alcance de sus responsabilidades, se puede conversar amplia y abiertamente sobre los problemas, las relaciones son armoniosas porque se cuenta con mecanismos para negociar conflictos y se intenta regular las relaciones personales con base en normas claras, algunas de ellas decididas por el propio colectivo.

c) el compromiso explícito de maestros, padres, y directivos por el aprendizaje significativo de los alumnos, de manera que se consideran aliados en una tarea común. Los maestros solicitan de las madres (específicamente, aunque eventualmente a otros miembros de las familias) apoyo en actividades de enseñanza, tanto en el hogar como en la misma escuela. Las madres no sólo refuerzan lo que enseñan los maestros, sino que también comparten y estimulan competencias académicas y sociales propias, aprovechando frecuentemente los recursos de la comunidad, la familia y la escuela.

No es posible concebir una escuela que busca incrementar su calidad, que no incluya la valiosa colaboración del sector padres de familia en esa importante “cruzada”. Porque en el paradigma de una nueva escuela pública, la calidad se concibe como un asunto que no sólo le corresponde al docente, sino que tanto las autoridades, como los padres de familia y la comunidad misma deben estar involucrados.

Pero el involucramiento de los padres no se da por generación espontánea, se requiere crear condiciones desde la escuela y por cada docente con su grupo, en un claro afán de ir perfilando una relación que vaya más allá de la cooperación económica o la presentación de calificaciones parciales. Se requiere generar dentro del propio plan de aula, una serie de acciones intencionadas con el fin de lograr que los padres de familia apoyen a sus hijos en las tareas escolares con conocimiento pleno de propósitos, procedimientos y alcances, que den sentido al interés compartido por lograr un mejor desarrollo de las competencias de los alumnos.

### **Rendición de Cuentas**

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

La escuela debe tener previstos canales específicos para recibir y escuchar las preocupaciones, quejas y demandas de los padres. Debe asumirse como normal que los padres no comprendan el sentido de ciertas normas o decisiones y prever un modo

específico para escucharlos. De lo contrario, los descontentos se expresan y amplifican afuera de la escuela en forma especulativa.

Se mantiene una estrecha comunicación con la comunidad y con los padres de familia como los directos beneficiarios de la labor educativa:

- Se les informa de los resultados de sus hijos antes de que sea el informe oficial y se les proporcionan opciones para mejorar los resultados del alumno desde la casa. Se les informa sobre la ejecución de la planeación y se permite opinar si los resultados no han sido los esperados.
- Se comunica a la comunidad en general los logros de la escuela y se reconoce la participación de los padres en un esquema de corresponsabilidad, en donde ellos piden pero también rinden cuentas.

La transparencia y rendición de cuentas implica un cambio cultural basado en la confianza y en el convencimiento de que lo realizado es por el bien común sobre intereses personales, es formar y/o recuperar el capital social al interior de las comunidades teniendo a la escuela como su promotora

### **Libertad en la toma de Decisiones**

En este aspecto, tanto la investigación como las políticas educativas han sido orientadas en las últimas décadas, a recuperar la capacidad interna de las escuelas para tomar sus propias decisiones respecto a la resolución de asuntos internos que les competen; así, la promoción del desarrollo de proyectos educativos de centro, donde los actores escolares presentan un frente común para mejorar sus resultados, partiendo de decisiones internas sin limitarse a la opinión y la voluntad de agentes externos o de la jerarquía institucional promueven la innovación de estrategias y acciones.

La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generada por un sólo actor. No se puede entender sin considerar a los distintos actores educativos que a través de sus prácticas ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.

El primer gran cambio que los actores escolares han desarrollado al implementar el Modelo de Gestión Estratégica Educativa aprecian, es que a partir de la identificación del estado de su gestión escolar, formulan ciclos de mejora, en los cuales tienen el poder de tomar decisiones de carácter local o específico ante una situación dada, sin que se tenga que supeditar su decisión a autorizaciones de otras instancias, como ocurría con el modelo predominante en la escuela del siglo pasado.

Visto desde otro ángulo, en la medida que los actores de una institución toman decisiones locales incluso ante una situación global, se aproximan a la construcción de una escuela diferente, una escuela inserta en la localidad de la que forma parte, una escuela que se desarrolla a partir y por encima de sus debilidades. Así, este componente del modelo, sería una gran cualidad que distingue a una escuela vanguardista, de aquella anclada a viejos modelos, que se concretan a seguir instrucciones.

Por otro lado, se pretende romper con las formas tradicionales de control, donde la base del fenómeno educativo, que son los alumnos y los profesores ejercen libremente sus derechos de enseñar y aprender, en una relación centrada en el propósito que los vincula.

Se pretende que los centros educativos puedan tener mayor libertad de operación e innovación de sus planes y proyectos, pero eso implica que la estructura de la autoridad educativa, no sólo fomente, sino que favorezca y apoye con información y demás herramientas para que el centro no sólo tome decisiones, sino buenas decisiones.

Al identificar aquellos factores que pueden establecer la diferencia entre lograr o no una meta por alcanzar es necesario que la escuela cuente con puntos de referencia que establezcan lo que se espera de ellas en el marco de la calidad, esto se refleja en estándares de gestión, práctica docente, participación social y de logro educativo como los resultados deseados para todas las escuelas. Los estándares como referentes permiten a la escuela establecer procesos de autoevaluación, con los componentes como ejes transversales que se interrelacionan entre si, ya que en algunos casos son base para la creación de condiciones, en otros casos son parte de los procesos permanentes y en otros, resultado de una buena gestión escolar. Los estándares no pueden ser clasificados por componente, pues uno o más componentes pueden estar involucrados en un estándar.

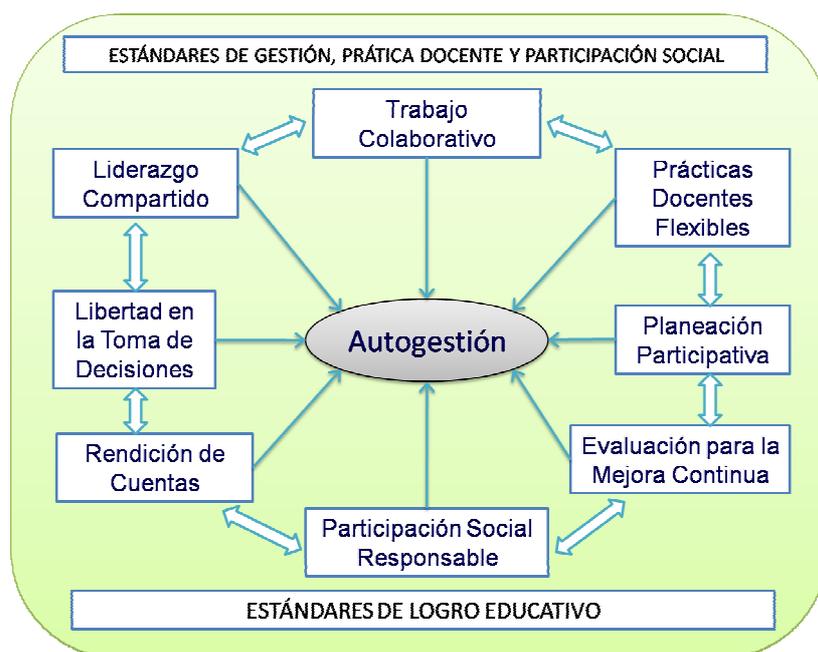


Fig. 3 Componentes del Modelo

En el caso de los estándares de logro educativo están íntimamente relacionados con los planes y programas de estudio de cada uno de los niveles educativos y se establecen como el resultado esperado, tarea fundamental de la escuela y que tiene una fuerte relación con el componente de transparencia y rendición de cuentas.

Los estándares pueden ser desglosados en aspectos específicos, que de ser la intención de la escuela, pueden ser herramienta de evaluación para la construcción de sistemas de calidad (Certificación).

**ANEXO 2**  
**Proyecto Escolar (PE)**

Cuadro 1

<b>Análisis del contexto escolar</b>

Cuadro 2

Autoevaluación Inicial de la Escuela

Cuadro 3

<b>Misión de la escuela</b>

Cuadro 4

<b>Visión de la escuela</b>

Cuadro 5

Valores

## Objetivos, Estrategias, Metas e Indicadores

Cuadro 6

Dimensiones	Objetivos	Estrategias	Metas	Indicadores
Pedagógica curricular				
Organizativa				
Administrativa				
Comunitaria y de Participación social				

**ANEXO 3**  
**Programa Anual de Trabajo (PAT)**

<b>DIMENSIÓN:</b>							
<b>Objetivo de la Dimensión:</b>							
<b>Meta(s):</b>							
<b>Indicador (es):</b>							
Estrategia	No	Actividades específicas	Programa de apoyo a utilizar	Recursos por actividad	Costo	Tiempo de realización	Responsable(s) de la actividad

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Director

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Consejero Presidente del CEPS

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Supervisor/Inspector

**ANEXO 4**  
**Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas**

**Formato para autoevaluación y seguimiento  
de las ACTIVIDADES propuestas en el PAT**

Nombre de la Escuela:		CCT:	Zona Escolar:	Municipio:
Nombre del Asesor Acompañante:			Fecha:	
Actividad	Indicador de avance	Dificultades presentadas	Evidencias de las acciones realizadas	Observaciones y/o sugerencias

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Director

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Consejero Presidente  
del CEPS

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del  
Supervisor/Inspector

**Formato para autoevaluación y seguimiento  
de las METAS propuestas en el PAT**

Nombre de la Escuela:		CCT:	Zona Escolar:	Municipio:
Nombre del Asesor Acompañante:			Fecha:	
Metas a lograr en el ciclo escolar	Indicadores de resultado (logro de la meta)	Porcentaje de logro (Resultado de la aplicación de la fórmula)	Dificultades presentadas	Observaciones y/o sugerencias

\_\_\_\_\_  
**Nombre y Firma del Director**

\_\_\_\_\_  
**Nombre y firma del Consejero Presidente  
del CEPS**

\_\_\_\_\_  
**Nombre y firma del  
Supervisor/Inspector**

## 24 Bibliografía

SEP. Plan Estratégico de transformación escolar. 2006.

SEP. Módulo Gestión Escolar. La participación organizada de los padres y madres de familia. 2006.

SEP. Módulo Gestión Educativa Estratégica. Documento de trabajo. 2009.

SEP. Instrumentos para la autoevaluación de centros escolares. 2006.

SEP. Buenas Escuelas Públicas Mexicanas. Caja de herramientas para colectivos escolares. 2007.

SEP. Buenas Escuelas Públicas Mexicanas. Estudio de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del programa escuelas de calidad. 2007.

Juan Manuel Fregoso García. La planeación: nuevos retos en la dirección escolar. 2005.

Sistema Educativo Estatal. Guía para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Baja California, México, 2004.

Sistema Educativo Estatal. Manual Operativo del Programa Escuelas de Calidad PEC VII. Baja California, México, 2007

Sergio Martín Balderrama Contreras. ¡Al Grano! Con el Plan Estratégico de Transformación Escolar. Chihuahua, México, 2004.