



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN DOS  
ESCUELAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:  
LUCÍA DEL PILAR CASTRO REA

DIRECTORA DEL REPORTE:  
DRA. GILDA TERESA ROJAS FERNÁNDEZ

REVISOR DEL REPORTE:  
MTRO. RODOLFO ESPARZA MÁRQUEZ

COMITÉ DE TESIS:  
MTRA. IRMA GRACIELA CASTAÑEDA RAMÍREZ  
DRA. ALEJANDRA VALENCIA CRUZ  
MTRA. PATRICIA BERMÚDEZ LOZANO





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



A mis maravillosos hijos **Luis Jaime y Edgar**,  
por ser lo más hermoso que me ha podido suceder,  
porque los amo con el alma y han sido siempre para mí, luz y ejemplo.  
Porque con su hermosa existencia me han dado la vida.  
(¿Saben a quién quiero más? ¡A los dos!)

A mis sagrados padres **Elsa y Jaime**,  
porque los amo con el alma y han sido siempre para mí, luz y ejemplo.  
Porque sencillamente me dieron la vida.  
(Y porque se los debía)

A mí querido esposo **Jorge**,  
porque te amo, por el amor de todos los días, por tu paciencia  
y por mantenerme viva.  
(Solo faltó que me dieras de comer en la boca)

A mí, de niña; **Pilar** de niña.  
Por alimentar mis sueños, dormida y despierta.  
(Porque como dije al ver tu imagen cada tarde: ¡Va por tí!)

## **Agradecimientos, por alcanzar el sueño.**

Quiero agradecer primero, a mis hijos Edgar Estrada Castro y Luis Jaime Estrada Castro, ya que han sido quienes, con su amor, con su encantadora sonrisa y su cautivante forma de ver el mundo, me han impulsado a vivir, a crecer, a ser cada día mejor y a saber que la vida es hermosa. Además, porque para iniciar y desarrollar este trabajo, viví su apoyo definitivo, depositando en mí confianza plena, en medio de mi terrible miedo, para lograr el sueño que me propuse. Gracias hijos, por su gran ejemplo, porque son ustedes quienes me han enseñado con su impecable profesionalismo universitario, que todo se puede lograr si nos lo proponemos con el corazón. Es para mí un gran honor ser su madre.

A mis padres Jaime Castro Reyna y Elsa Rea López, por darme la oportunidad de dirigir mis pasos hacia la UNAM. A mamá, por tu valiente ejemplo, por tus oraciones, por impulsarme cada día con tu gran amor para seguir adelante. A papá, por mostrarnos el camino, por insistirme siempre y por tu amor. Papi, mami: los amo profundamente, gracias por existir.

Gracias a mi esposo y compañero Jorge Lemus Ramírez y a Paco por ser un pedacito de él. Amor; gracias por tus cuidados, confianza y paciencia de cada día. Porque con tu amor has hecho posible el florecer de mi existencia. Gracias por tus deliciosas sopas y guisados; inventos tuyos, recuerdos y sabores de tu abuela y de tu madre.

A mi hermano Jaime Castro Rea, hasta cielo; porque hace muchos años, tú me presentaste a la Psicología, y ahí empezó el sueño...

Muy especialmente agradezco, a la *Dra. Gilda Teresa Rojas Fernández*, porque con su excelente asesoría -profesional, precisa y cálida- me condujo desde el primer día por un camino seguro; pleno de luz y de futuro. Gracias por darme las herramientas útiles para concretar en la realidad, este sueño hermoso que hoy realizo.

Agradezco al Mtro. Rodolfo Esparza Márquez, revisor de este trabajo, a la Dra. Alejandra Valencia Cruz, a la Mtra. Patricia Bermúdez Lozano, y a la Mtra. Irma Graciela Castañeda Ramírez, miembros del comité de tesis, porque cada uno con su particular y profesional punto de vista, aportaron sus observaciones y recomendaciones para culminar este trabajo.

Al Lic. Juan Manuel Gálvez Noguez, Responsable del Programa de Titulación de la División de Educación Continua DEC; por dedicarnos en todo momento su profesional y esmerada asesoría y por transmitirme seguridad para iniciar y concluir con éxito este trabajo.

A Gabriela Castro Sánchez y a Fer, porque el amor alcanzó y sobró, para esperar pacientemente y posponer nuestras reuniones y largas pláticas de miércoles. Gracias Gaby,

hermana, por tu amor, por tu confianza y tu presencia.

Al Mtro. Gustavo Monterrosas Gil, a quien admiro por su profesionalismo y calidad humana, a quien quiero por ser excelente compañero de trabajo: Gracias por tu amistad, apoyo y confianza. Porque sin tu consejo e indiscutible soporte, las vicisitudes laborales que hoy nos agobian, serían por demás insoportables.

Al Lic. Roberto Grajeda Cárdenas, compañero y amigo, a quien quiero y admiro; por tu apoyo cotidiano; por prestarme tu conocimiento de todo, por despejarme el camino y permitir mi avance de cada día.

Agradezco con el alma a mi amiga Esther Aspuru; porque en medio de tu gran dolor, bien dijiste que lo lograríamos y lo vamos a lograr.

A Germán Ramírez, nuevo amigo y compañero de recientes batallas; a ti, por tu noble corazón, en representación de todos los compañeros de la DEC.

Agradezco también con gran respeto y admiración, a todas las y los directores y subdirectores de las escuelas secundarias que han formado parte de la Zona Escolar LXXII en los últimos ciclos escolares, por permitirme compartir y enriquecerme con sus valiosos puntos de vista; a mi amiga Rosy Viesca Muriel, a Maite Gil, Elizabeth Leija, Geovana González, Luz María Vázquez, Victoria Hernández, Jesús Cancino, Mónica Chiquito, Araceli Flores, Miguel Angel Carrillo, Gema Villaseñor, Monique Piñón, Aleida Barrera, Micaela Martínez, Gabriel Maturano, Miguel Nájera, entre muchos otros, especialmente a la Profa. Rosa Aurora Hernández Rossette, directora Técnica de Instituto Tlalpan y a la Profa. Martha Cecilia Segura López, directora de la escuela secundaria no. 29 "Don Miguel Hidalgo y Costilla" turno matutino, por su amistad y por permitirme mostrar en este espacio, el trabajo realizado con sus comunidades escolares.

A la Secretaría de Educación Pública, por ser el escenario ideal de mi experiencia profesional como Psicóloga de la Educación.

Principalmente, a la *Universidad Nacional Autónoma de México* y a mi *Facultad de Psicología*; les ofrendo un profundo y respetuoso agradecimiento, por hacer de mí, orgullosa profesionalista y universitaria, por marcar para siempre mi corazón y mi alma que hoy fulguran, más que nunca, azul y oro.

A mis vírgenes, a Kuan Yin.

A Dios, por absolutamente todo.

*Todas las parcelas de mi vida tienen algo tuyo  
y eso en verdad no es nada extraordinario  
voz lo sabés tan objetivamente como yo.*

*Mario Benedetti*

*Los años guardan secretos que desconocen los días.*

*-¿Y cómo es la mujer de Pablo?*

*-¡Algo bárbaro! ... pero valiente; cien veces más valiente que él...*

*Jordán pudo ver a una mujer de unos cincuenta años de edad,  
tan grande como Pablo, casi tan ancha como alta, con falda y  
blusa negras de campesina, gruesas medias de lana que cubrían  
sus piernas robustas, y alpargatas de suela de cáñamo. Tenía la  
cara tostada y sus facciones se prestaban para un monumento de  
granito. Sus manos eran grandes pero atrayentes, y llevaba la  
cabellera, negra y ondulada, recogida en un rodete sobre la nuca.*

*Ernest Hemingway*

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<i>Objetivos</i> .....	6
<b>CONTEXTO LABORAL</b> .....	7
<i>Funciones del Asesor Técnico Pedagógico</i> .....	12
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	17
<b>1. Planeación educativa</b>	
<i>Definición de planeación educativa</i> .....	17
<i>Teorías de la planeación educativa</i> .....	19
<i>Planeación educativa estratégica</i> .....	23
<i>Dimensiones de la planeación educativa estratégica</i> .....	27
<b>2. La autoevaluación de un centro educativo</b>	
<i>La autoevaluación educativa interna</i> .....	30
<i>La autoevaluación educativa en la educación secundaria</i> .....	32
<b>3. El enfoque de la planeación educativa estratégica en la educación secundaria</b>	
<i>La Educación Secundaria</i> .....	36
<i>Antecedentes de la planeación educativa estratégica en la educación secundaria</i> .....	40
<i>El proceso de la planeación educativa estratégica en la educación secundaria</i> .....	42



## **PROCEDIMIENTO**

<i>El caso de la Zona Escolar LXXII</i> .....	48
<i>La intervención en las escuelas de la Zona Escolar LXXII</i> .....	51
<i>Descripción del procedimiento de asesoría y acompañamiento para la construcción del Diagnóstico y Planeación Estratégica en dos escuelas de Educación Secundaria</i> .....	53
<b>RESULTADOS</b> .....	94
<b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b> .....	115
<b>CONCLUSIONES</b> .....	118
<b>REFERENCIAS</b> .....	125
<b>ANEXOS</b> .....	130

## RESUMEN

En este reporte de experiencia profesional, se muestra la labor realizada como Asesor Técnico Pedagógico (ATP) de Educación Secundaria, mediante la intervención de asesoría y acompañamiento, relacionada con la elaboración del *Diagnóstico y la Planeación Estratégica* en dos escuelas de educación secundaria del Distrito Federal, en el ciclo escolar 2012-2013.

La intervención se realizó como producto de la necesidad de los directores escolares, de elaborar el diagnóstico y la planeación estratégica de su centro escolar, así como del cumplimiento en tiempo y forma de normas que señalan la ineludible y pronta entrega, ante las instancias correspondientes, del Plan Estratégico de Transformación Escolar, por parte de todas las escuelas que integran el nivel de Educación Básica.

Como parte de sus funciones, el ATP diseñó el procedimiento para la intervención de asesoría y acompañamiento, que se llevó a cabo en 6 *Momentos*, en los que se proporcionó a los directores escolares, materiales, información, estrategias, asesoría y acompañamiento, para que contaran con los elementos necesarios para trabajar en forma colegiada con su comunidad, durante las reuniones de Consejo Técnico Escolar y realizaran una autoevaluación inicial o diagnóstico de su escuela, así como el plan estratégico que operaron en el ciclo escolar 2012-2013.

Los resultados obtenidos mediante esta intervención de asesoría y acompañamiento en las dos escuelas de educación secundaria fueron la elaboración en forma colegiada de los documentos que incluyen su Autoevaluación o Diagnóstico, la Planeación Estratégica y el programa anual de trabajo, correspondiente al ciclo escolar 2012-2013, de dos escuelas secundarias; una escuela secundaria particular incorporada y de una escuela secundaria diurna oficial.

**Palabras clave:** *Diagnóstico, Planeación Estratégica, Educación Secundaria.*

## SUMMARY

The aim of the present professional experience report is to show the work as a Pedagogical Technical Advisor (ATP in Spanish), by doing the advisory intervention and accompaniment in two secondary schools in Mexico City during the school year 2012-2013 for the purpose of elaborating the Diagnosis and strategic planning.

The intervention was carried out as a result of the school principals need to formulate the Diagnosis and strategic planning of their schools as well as to fulfill, on time and correctly, the norms that establish the inescapable and prompt delivery, to the corresponding authorities, of the Educational Reform Strategic Plan, which must be done by all the basic schools of the country.

As part of its main duties, the ATP designed the procedure to carry out the advisory intervention and accompaniment, which took place in 6 Stages, in which the principals received materials, information, strategies, advice and accompaniment necessary to work collectively with the members of their community during the meetings of the School Technical Council and develop an initial self- evaluation or diagnosis of their schools as well as the strategic plan which operate during the school year 2012-2013.

The result of this advisory intervention and accompaniment in both junior high schools included the development, in a collegiate way, of a series of documents which include the Self-evaluation or Diagnosis, the Strategic Planning and the year work programme for the school year 2012-2013 of two junior high schools, one was a private incorporated school and the other one was a public day school.

**Key words:** *Diagnosis, strategic planning, Secondary education.*

Castro-Rea Lucía del Pilar

## INTRODUCCIÓN

El presente reporte laboral, refleja la experiencia de asesoría y acompañamiento que se realizó con dos escuelas de Educación Secundaria, una oficial y otra particular, a través de la cual, los directores de las escuelas, junto con el personal docente, personal de los servicios de asistencia educativa, personal administrativo y personal de servicios, realizan una autoevaluación inicial de su centro escolar, misma que les permitió construir en forma colegiada, la planeación educativa estratégica para el logro de objetivos y metas definidas, así como un plan anual de trabajo para el Ciclo Escolar 2012-2013.

Tanto la asesoría como el acompañamiento a los directivos de las escuelas secundarias, han sido necesarios en distintos momentos de la vida escolar, aún considerando las múltiples funciones directivas que son principalmente caracterizadas por gran carga de trabajo de tipo administrativo. En adición, los directores de las escuelas, deben cumplir en tiempo y forma, a lo largo del ciclo escolar, con una larga lista no limitativa de acciones y requerimientos que ordena la SEP propiamente y demás instancias superiores a las escuelas, a través de una serie de documentos normativos, oficios e indicaciones verbales que se les hace llegar por medio de las inspecciones generales, es decir, mediante el Inspector General de la Zona Escolar y de los Apoyos Técnicos Pedagógicos (ATP).

Se ha observado en la Zona Escolar, que ante tales demandas normativas de tiempo y calidad en los productos de trabajo, muchas de las planeaciones de las escuelas son simuladas con el objetivo único de cumplir con el requisito, son además, parciales porque no alcanza el tiempo para concluir las, son construidas solamente por el director o algún subordinado, por no poder convocar al trabajo colaborativo al colectivo docente o, resultan documentos que no contienen el análisis de la situación que prevalece en la escuela, ni los elementos necesarios para concretar una planeación, debido al escaso o nulo conocimiento de la metodología que se exige para la elaboración de los planes estratégicos en cuestión. Dichas situaciones propician que la labor ejecutada al interior de las

escuelas no responde a las necesidades formativas reales de los alumnos atendidos y en consecuencia los resultados finales, no reflejen lo que la comunidad interna y externa, espera de la instancia formadora.

Es necesario llevar a cabo acciones que favorezcan la autoevaluación y la planeación educativa en las escuelas de educación secundaria, ya que, aun cuando se cuente con excelente personal directivo en aspectos de formación académica, frecuentemente no basta con las intenciones de quienes dirigen las escuelas, de lograr ciertas metas y de lograr buenos resultados en cuanto al aprovechamiento escolar.

En algunas ocasiones, por factores tales como la formación académica del director, desconocimiento de los materiales y/o por ser nuevos en la función a nivel directivo, no se favorecen las formas de autoevaluar y de planear. Por estos motivos se hace necesaria la intervención del ATP, para capacitar, asesorar y facilitar que los directivos cuenten con los materiales, el conocimiento, la sensibilidad, las herramientas y la habilidad para evaluar y planear oportunamente en forma colegiada y así conducir a su comunidad a resultados educativos concretos, que respondan a las necesidades específicas de la escuela que dirigen, resultados encaminados en un proceso de mejora continua en donde toda la comunidad escolar contribuye y es ella misma la principal beneficiaria.

Por lo anterior, el ATP realizó sesiones de asesoría y acompañamiento, dirigidas al personal directivo y docente, con la finalidad de facilitar y guiar la implementación, operación y seguimiento de la metodología que ofrece el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar que promueve la Secretaría de Educación Pública y que ha sido obligatorio construir para todas las escuelas de Educación Básica, en este caso, de Educación Secundaria en el Distrito Federal.

Dicha experiencia, fue realizada con dos escuelas secundarias en la Zona Escolar LXXII de Educación Secundaria, misma que se encarga de supervisar a

10 escuelas (dos oficiales diurnas y ocho particulares incorporadas a la Secretaría de Educación Pública) del sur del Distrito Federal.

La persona responsable de realizar la experiencia de asesoría y capacitación con el personal directivo y los maestros, fue el Asesor Técnico Pedagógico de la Zona Escolar, también nombrado como ATP de Inspección, quien realiza sus funciones bajo la supervisión del Inspector General de la Zona Escolar LXXII.

Como resultado de la intervención de asesoría y acompañamiento, que sirve para fines ilustrativos del este reporte laboral, dos escuelas (una oficial y una particular incorporada) elaboraron su planeación estratégica que en su conjunto integra diversos aspectos que señala la ruta metodológica del modelo en cuestión, que van desde la autoevaluación inicial, hasta la planeación del seguimiento y la evaluación y el Programa Anual de Trabajo diseñado de manera colegiada en cada centro escolar.

Antes de concluir el primer bimestre del ciclo escolar 2012-2013, las escuelas habían conseguido culminar en forma colegiada, la elaboración de su Plan Estratégico de Transformación Escolar, logrando la construcción del mismo como resultado de la búsqueda de información, reflexión, análisis y compromiso, a cargo de los miembros de la comunidad escolar; directivos (director y subdirector), docentes, personal de los servicios de asistencia educativa, personal administrativo y personal de servicios, así como de algunos alumnos, padres y madres de familia.

## **Objetivos**

- Reportar el trabajo realizado en el último ciclo escolar concluido (2012-2013), relacionado con la asesoría y acompañamiento a directivos de educación secundaria, para la realización de la autoevaluación y planeación estratégica de sus centros escolares.
- Sugerir mejoras en el trabajo de Asesoría Técnico Pedagógico en Educación Secundaria.
- Describir la labor realizada a lo largo de más de 23 años de trabajo como Asesor Técnico Pedagógico ATP, en Educación Secundaria.

## CONTEXTO LABORAL

Las escuelas secundarias Diurnas oficiales, Particulares Incorporadas, Telesecundarias y para Trabajadores en el Distrito Federal, están organizadas por delegaciones políticas en cinco Direcciones Operativas y una Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES).

La Zona Escolar LXXII de Educación Secundaria o también denominada Inspección General de la Zona Escolar LXXII, pertenece a la Dirección Operativa 5 (delegaciones Tlalpan, Tláhuac, Milpa Alta y Xochimilco) y se encuentra ubicada en el centro de la Delegación Política de Tlalpan, al sur de la ciudad de México.

La sede de esta Inspección General se ubica dentro de las instalaciones de la Escuela Secundaria Diurna número 29, "Don Miguel Hidalgo y Costilla", ubicada en la calle Moneda # 13, colonia Tlalpan Centro, en la Delegación Tlalpan.

La Zona Escolar LXXII, tiene como misión y visión, de acuerdo con Monterrosas (2012):

### MISIÓN

Ofrecer con eficiencia y eficacia, un servicio educativo con calidad, desarrollando actividades de enlace entre las autoridades educativas y las escuelas secundarias de la zona escolar, a efecto de verificar el funcionamiento de las mismas en aspectos técnico-pedagógicos y administrativos, en apego a la normatividad, proporcionando apoyos a directivos y docentes, sustentado en capacitación, asesoría y acompañamiento técnico, académico y administrativo, referido a procesos educativos para que las escuelas cumplan con la misión educativa que les ha sido encomendada.



## VISIÓN

Integramos una inspección de zona escolar de educación secundaria, competitiva, profesional y comprometida, que proporciona servicios educativos, académicos, organizativos y administrativos con calidad, en forma oportuna a todas las escuelas pertenecientes a la Zona Escolar LXXII, ocupada en mantener y mejorar cada día el apoyo, acompañamiento y seguimiento proporcionado a las comunidades educativas que atiende.

En documentos publicados por la Secretaría de Educación Pública SEP (2010b), se estipula que “La función de la Supervisión escolar consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa ... así, en los últimos tres lustros, se han desplegado un rico y variado conjunto de iniciativas, programas y proyectos referidos a la reforma de la supervisión escolar ... basadas en decisiones exigidas por los procesos de implementación de programas y proyectos destinados a las escuelas para el mejoramiento de la calidad de la educación y por la formulación de nuevos proyectos educativos locales”(p. 33). Es por ello, que en busca de brindar a las escuelas supervisadas, orientaciones y acompañamientos pertinentes, cada ciclo escolar desde la zona escolar se analizan las necesidades prioritarias de capacitación de cada directivo escolar.

Para ofrecer un panorama de cómo al inicio de cada ciclo escolar pueden cambiar de directores y/o subdirectores que se atienden y el número de escuelas que se supervisan, se menciona que se culminó el ciclo escolar 2011-2012 con 15 escuelas que integraban la Zona Escolar LXXII (4 diurnas oficiales y 11 particulares), pero al inicio del ciclo escolar 2012-2013, como producto de una rezonificación ordenada por la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria,

quitaron cinco escuelas y, al mismo tiempo, se integraron a la Zona Escolar otras dos escuelas particulares más: las escuelas particulares incorporadas clave económica ES4-653 "Sarmientoco Escuela Británica Americana", y la ES4-982 "Ehécatl", esta última, escuela secundaria de nueva creación y ambas con directores de nuevo ingreso en la función directiva.

En el ciclo escolar 2012-2013, la Zona Escolar LXXII se integró por dos escuelas secundarias diurnas (oficiales), clave ES1-29 turno matutino y turno vespertino y ocho escuelas particulares incorporadas (véase tabla 1), brindando atención a un total de 2060 jóvenes alumnos, vecinos de la localidad, de nivel socioeconómico medio, medio bajo y bajo, según reportan las mismas escuelas que los atienden.

**Tabla 1.**

Escuelas secundarias, población y directivos que integran la Zona Escolar LXXII, Ciclo Escolar 2012-2013.

CLAVE Y NOMBRE DE LA ESCUELA	POBLACIÓN DE ALUMNOS	TURNO	MODALIDAD
ES1-29 "DON MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA"	861	MATUTINO	DIURNA
ES1-29 "DON MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA"	399	VESPERTINO	DIURNA
ES4-354 "MANUELA CATAÑO"	118	MATUTINO	PARTICULAR
ES4-495 "ÁNGEL MARÍA GARIBAY"	31	MATUTINO	PARTICULAR
ES4-518 "INSTITUTO GODWIN"	106	MATUTINO	PARTICULAR
ES4-603 "INSTITUTO TLALPAN"	206	MATUTINO	PARTICULAR
ES4-653 "SARMIENTOCO ESCUELA BRITÁNICA AMERICANA"	21	MATUTINO	PARTICULAR
ES4-849 "CENTRO ESCOLAR DOLORES ECHEVERRÍA ESPARZA"	154	MATUTINO	PARTICULAR
ES4- 960 "COLEGIO VALLARTA"	151	MATUTINO	PARTICULAR
ES4-982 "COLEGIO EHECATL"	13	MATUTINO	PARTICULAR
<b>TOTALES</b>		9 MATUTINOS	2 DIURNAS
<b>ZONA ESCOLAR</b>	2060		
<b>10 ESCUELAS</b>		1 VESPERTINO	8 PARTICULAR

La escuela secundaria diurna clave ES1-29 "Don Miguel Hidalgo y Costilla" turno matutino, participa en el Programa Escuelas de Calidad PEC de Fase V a Fase XI. Esto beneficia a la comunidad escolar en su conjunto, ya que los apoyos económicos otorgados por el programa, se traducen en el logro de las metas educativas con mejores recursos tales como; cursos de actualización para el personal docente y directivo, adquisición de materiales y equipo, remodelación de espacios educativos, entre otros beneficios.

Cabe destacar que en el caso de las escuelas secundarias diurnas, en el mismo plantel laboran dos escuelas en diferentes turnos, por lo que al participar las dos escuelas en el PEC, ambas comunidades se benefician con los recursos económicos recibidos. Es decir, si una de las escuelas invierte sus recursos en el mantenimiento o remodelación de áreas educativas, ambas comunidades reciben los beneficios por tratarse de espacios comunes. Lo mismo sucede cuando, por ejemplo, una escuela adquiere libros para la biblioteca escolar, el acervo total es compartido y se administra en forma corresponsable.

A principios del Ciclo Escolar 2012-2013, las escuelas secundarias diurnas ES1-29 "Don Miguel Hidalgo y Costilla" turno matutino y turno vespertino, elaboraron en forma colegiada cada cual con su comunidad, su Plan Estratégico de Transformación Escolar con el fin de abordar aspectos que impactan en forma directa el mejoramiento del logro educativo y al mismo tiempo, reincorporarse e incorporarse, respectivamente, al Programa Escuelas de Calidad en su Fase XII, ya que es requisito indispensable para lograr un dictamen favorable, que las escuelas realicen dicha planeación estratégica y el programa anual de trabajo, en el que se debe reflejar el adecuado uso de los recursos para el logro de la mejora de la escuela.

Uno de los efectos favorables que se ha observado como resultado de la planeación estratégica de las escuelas, es el incremento del promedio general de aprovechamiento de los estudiantes de la zona escolar, ya que en el ciclo escolar 2007-2008 fue de 8.3 y en el ciclo escolar 2008-2009 se obtuvo 7.9, resultados

educativos que se consideran han sido buenos, aunque el aprovechamiento se consideró área de mejora, ya que se observó una ligera disminución en el último ciclo escolar mencionado. Sin embargo, se puede observar que retoma la tendencia a la alza ya que el promedio general de aprovechamiento de los alumnos de la zona escolar se incrementó a 8.0 para los ciclos escolares 2009-2010 y 2010-2011 y, 8.1 para los ciclos escolares 2011-2012 y 2012-2013. Estos resultados se consideran altamente satisfactorios en la zona escolar.

Una de las tareas fundamentales del ATP y del Inspector General, es analizar el Plan Estratégico de cada plantel, para conocer la situación que guarda la escuela en todas sus dimensiones; la organización escolar, el trabajo en el aula, la administración de los recursos, la relación con la comunidad, los objetivos planteados, las metas, las actividades, etc., para el conocimiento pleno de las escuelas y su funcionamiento, además de realizar visitas de acompañamiento y supervisión que se realizan periódicamente.

Un ejemplo de lo anteriormente mencionado, es el caso de las escuelas que participan en el PEC. En la inspección general se realiza la lectura del plan estratégico y se analiza detalladamente el programa anual de trabajo para asegurar que los recursos económicos otorgados se destinen para el logro de los objetivos planteados y para las necesidades detectadas.

Las metas de la Zona Escolar deben fundamentarse en las planeaciones de las 10 escuelas que la integran, por lo que se verifica que los objetivos que se pretenden lograr en cada escuela sean acordes a sus necesidades y posibles de lograr a un corto y mediano plazos.

Los recursos humanos con los que cuenta la Zona Escolar LXXII son, dos Asesores Técnicos Pedagógicos ATP, dos apoyos secretariales y un asistente de servicios. El equipo de la supervisión es dirigido por el Inspector General de la Zona Escolar LXXII, quien tiene a su cargo dicha zona a partir del mes de enero de 2009.

## **Funciones del Asesor Técnico Pedagógico**

La función del Asesor Técnico Pedagógico (ATP) en la Inspección Escolar de educación secundaria, va más allá del apoyo a la supervisión de las escuelas secundarias que integran la zona escolar. El ATP se encarga de recibir información y capacitación acerca de los programas que promueve la Secretaría de Educación Pública (SEP) en general y en particular de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, así como de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria y de la Dirección Operativa 5 en Tlalpan, Tláhuac, Milpa Alta y Xochimilco (DO 5).

Posteriormente, con la asesoría y acompañamiento del Inspector General, el ATP difunde y promueve dichos programas entre los directores y subdirectores de la zona escolar durante las reuniones de Consejo Técnico de Zona Escolar (CTZE), en reuniones de trabajo diseñadas y calendarizadas para tales fines y de forma permanente en el momento que se requieren.

En muchas ocasiones es necesaria la capacitación, acompañamiento y asesoría del ATP a los directivos, a través de cursos y talleres implementados para dicho propósito, como es en el caso de la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar 2012-2013.

El ATP de zona escolar, se hace cargo de promover y gestionar en los diversos programas de la SEP en las escuelas de la zona escolar y en las áreas correspondientes. Ejemplos de ello son el Programa Escuelas de Calidad, el Programa Carrera Magisterial, los programas para promover el aprovechamiento escolar (diversas muestras y concursos relacionados con asignaturas académicas y tecnológicas), el Programa Escuela Segura, el Plan Estratégico de Transformación Escolar, Programa de Becas, el Programa Nacional de Lectura, bibliotecas escolares, así como programas que promueven la identidad nacional en los alumnos, entre otros.

El ATP también brinda asesoría a las escuelas para realizar acciones en diversas áreas como son de organización y administración escolar, tales como programas relacionados con el control escolar, programa de actualización del magisterio, plantilla de personal así como de diversos programas académicos que fortalecen el trabajo en el aula, tales como los programas denominados “Leo, pienso, decido y aprendo”, “Omblios al sol: El sentido de la sexualidad y de los sentimientos”, “Contra la violencia eduquemos para la paz, por ti por mí, por todo el mundo”, “Estándares nacionales de habilidad lectora”, entre otros.

Así mismo, el ATP junto con el Inspector General se encargan de la elaboración colegiada del Plan Estratégico de Transformación de la propia zona escolar, desde la autoevaluación inicial, la planeación estratégica, el programa anual de trabajo, así como el seguimiento y la evaluación. Dicho documento, se elabora también para reingresar cada año al Programa Escuelas de Calidad y así obtener recursos económicos que apoyen la consecución de los objetivos planteados en el plan estratégico.

El ATP también realiza en los planteles de manera conjunta y en apoyo al Inspector General, visitas de supervisión técnico-pedagógica y técnico-administrativa, brinda a las escuelas apoyo jurídico, realiza comprobación de gastos de recursos económicos otorgados por el PEC y la SEP, ante las instancias correspondientes, entre otras acciones.

Así mismo, el ATP proporciona a las escuelas, asesoría para la constitución y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, de los Consejos Escolares de Participación Social, de la Asociación de Padres de Familia, Sociedad de Alumnos y del Comité de Bibliotecas, mismos que se tienen que integrar al inicio de cada ciclo escolar.

López et al. (2006), menciona que “surge la función de asesoría técnico pedagógica, como una tarea privilegiada en la figura de los apoyos técnicos, docentes elegidos, muchas veces, por las autoridades escolares, los cuales

asumen la responsabilidad de impartir cursos que después transmitirán al resto de los profesores, en beneficio de la función docente”.

Del mismo modo, fortaleciendo la descripción de la función del ATP, Reyes y López (2006), mencionan una serie de “acciones de intermediación” entre la escuela y la administración educativa que desarrolla el ATP, tales como, facilitar, asesorar, saber, atender, promover el conocimiento, preparación, lectura permanente, relación pedagógica, socialización, asumir retos, convicción, investigar, disfrute, enseñar, compartir, aprender, actualización pedagógica, actualizar, gestión, superación profesional, profesionalización, apoyar y acompañar, mejorar la práctica educativa y la calidad.

La Inspección General LXXII de la que se ocupa este trabajo, atiende a una importante diversidad de comunidades escolares y reconoce que cada escuela es única, con sus características, recursos, fortalezas, resultados y dificultades propias. Es por ello que atiende en forma diferenciada a dicha diversidad, a partir del conocimiento de cada comunidad escolar. Se considera de gran importancia centrar la atención en la suma de esfuerzos para mejorar los resultados educativos y la calidad de los aprendizajes de los 2060 alumnos que en el ciclo escolar 2012-2013 se integraron en esta Zona Escolar, proporcionando apoyo y seguimiento en las actividades académicas de las escuelas, de acuerdo a las necesidades detectadas y a la planeación de cada centro escolar.

La Inspección General tiene entre sus atribuciones, la de promover entre el personal de apoyo a la inspección y los directores técnicos, la responsabilidad compartida de que las escuelas cumplan con su misión y por ende, es corresponsable de los resultados educativos de cada una de las 10 escuelas que integran la Zona Escolar LXXII.

Considerando la gran demanda de trabajo de tipo administrativo que solicitan las distintas instancias superiores a la inspección, en la misma se organizan y distribuyen las tareas en forma tal que, se procura que los quehaceres y requerimientos administrativos se lleven a cabo eficientemente y con el fin de

que no se obstaculicen las tareas académicas planeadas, tales como encuentros académicos y directivos en los que participan todos los docentes y directivos, que cada año organiza el equipo de la supervisión en cuestión.

Tomando en cuenta la diversidad de programas, proyectos y actividades opcionales que ofrecen las instancias educativas, en la inspección se analizan y posteriormente se proponen a los directores, para enriquecer las planeaciones que hacen en las escuelas, promoviendo principalmente las propuestas que fortalecen el trabajo en el aula y las formas de enseñanza.

Esta inspección, a través del Inspector General y del ATP, proporciona a los directivos, apoyo jurídico en forma oportuna, con el propósito de hacer que se practique cotidianamente la normatividad vigente, en todos los ámbitos y en todo momento de la vida escolar.

De esta forma, la Zona Escolar LXXII, se considera una Supervisión al servicio de las escuelas y de sus comunidades.

Para tal fin, en las reuniones de Consejo Técnico de Zona que se realizan mensualmente con el Inspector, Directores y los ATP, se abordan temas que fortalecen los procesos de participación y se promueven diferentes formas de organización del trabajo docente y directivo, mediante la socialización de información técnica, pedagógica y administrativa, para favorecer la mejora de resultados en las prácticas de enseñanza de los aproximadamente 193 profesores y 16 directivos que laboraron en la Zona Escolar LXXII, en el ciclo escolar 2012-2013.

Como se mencionó en el apartado anterior, este reporte laboral pretende mostrar el trabajo realizado en el último ciclo escolar (2012-2013), relacionado con la asesoría y acompañamiento que como ATP se ofreció a directivos de educación secundaria, para elaboración de la autoevaluación y planeación estratégica de sus centros educativos.



Es importante mencionar, que el Apoyo Técnico Pedagógico que realiza el presente reporte de experiencia profesional, ha llevado a cabo la función antes descrita, además, en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria y en otras Inspecciones Generales, por más de 23 años, por lo que se afirma que ser ATP de educación secundaria ha sido una gran experiencia de crecimiento profesional, principalmente en el área de la Psicología de la Educación, por el trabajo realizado de planeación, asesoría, capacitación y acompañamiento en diversos aspectos educativos con directivos, inspectores generales, jefes de enseñanza, apoyos técnicos pedagógicos, docentes, orientadores educativos, prefectos, trabajadores sociales, médicos escolares y alumnos.

## MARCO TEÓRICO

### 1. Planeación Educativa.

#### Definición de Planeación Educativa.

Como principio se evoca, una reflexión que hace Muñoz (2011), relacionada con la grave responsabilidad que heredan las nuevas generaciones, referente al sistema educativo nacional mexicano el cual no ha contribuido para alcanzar los sueños de los mexicanos de instaurar una sociedad que deseamos, entre otras cosas, por el gran desequilibrio estructural que permite que los niños, adolescentes y jóvenes, no terminen sus estudios o deserten en forma prematura, proponiendo en su reflexión, entre otras cosas, como una línea de acción, la identificación de políticas y programas que aseguren la disponibilidad de los insumos de nuestro sistema escolar, recursos didácticos, humanos, materiales, entre otros, que son imprescindibles para ofrecer una educación que responda a las necesidades de los alumnos, es decir, una educación culturalmente pertinente.

Lo anterior tiene la intención de reconocer la importancia de la planeación educativa como elemento que impulse y oriente el rumbo hacia resultados educativos satisfactorios, significativos, claros y concretos.

Un plan es un método detallado que se formula con anticipación, para realizar algo. "La planeación está presente en múltiples sectores del quehacer humano... para lograrlo es preciso fijar los pasos indispensables para lograr un fin...No basta con objetivos coherentes, debe haber una realización de acciones concretas que lleven a lograr de los objetivos [SIC] o fines propuestos...La educación debe unir de forma colectiva, organizada y sistemática los esfuerzos de todas las personas...: educadores, padres de familia, alumnos" (Alonso, 2005 p. 27).

Buil (2006), define la planeación como un proceso de toma de decisiones y acciones que anticipa y crea las condiciones para conseguir determinados fines, mediante políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazos; se trata de un

ejercicio de elaboración del diagnósticos y escenarios, mediante los cuales la definición de medios y fines, las metas a alcanzar, los programas y las evaluaciones, tienen como base una visión del mundo y una ética.

En la obra escrita por Hernández (2006), se menciona que:

Quando hablamos de la capacidad humana para elegir sus horizontes de acción.... Esto nos remite a un concepto de planeación como práctica histórica y como una serie de aproximaciones permanentes que el hombre elige para ser mejor, como expresión de la interdependencia social compleja de la vida humana, que basa su actuar en la regulación reflexiva y sistemática de las acciones concretas, en contextos inciertos y diversos, irregulares y temporalmente interactuantes entre futuros y presentes, con sentidos potenciadores de un ser humano actor y autor de sus historias. En este sentido, ¿qué implica pensar a la escuela y a sus actores como posibilitadores de sus decisiones, elegir y comprometerse en una cultura escolar con sentido de proyecto y de por-venir [SIC]? (p. 77).

En distintos documentos que publica y difunde la Secretaría de Educación Pública se manifiesta que la planeación educativa contribuye a que las comunidades escolares orienten sus destinos más allá de solamente acatar una serie de acciones administrativas y de actuar en consecuencia a las demandas de sus mismas comunidades. Se requiere de una verdadera participación de la comunidad escolar, desarrollando un pensamiento entre sus miembros, que permita una visión de futuro común en donde el compromiso y el trabajo de todos beneficie a cada uno de ellos.

La planeación educativa se fundamenta en conocer la situación que prevalece en la escuela, permite alcanzar un futuro deseable y posible de realizarse, implica tener claridad en el punto de partida y en el punto de llegada (SEP, 2006).

Un elemento importante en la planeación educativa, es conocer y entender lo que verdaderamente ocurre al interior de las escuelas, para tomar decisiones acerca de qué acciones han resultado importantes o deseables como para que

permanezcan, cuáles no han ofrecido buenos resultados y por lo tanto habrá que modificarlas o eliminarlas y qué acciones nuevas se deben implementar (SEP, 2010a).

Además, la planeación educativa se enfoca a fortalecer el trabajo docente, la organización escolar, la administración de los recursos y la relación con las familias de los alumnos y la comunidad.

La planeación educativa ha sido definida por diversos autores, tal es el caso de Rueda (2011) que califica a la planeación educativa como un elemento muy importante en el funcionamiento del sistema educativo, así como en el desempeño del docente, afirma además, que la planeación es un componente de gran importancia en la dirección de acciones que se pretendan emprender en un centro escolar.

Noriega (1991), desde el punto de vista de la ingeniería define a la planeación como “la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio”.

### **Teorías de la planeación educativa.**

Prawda (1984), en sus amplias clasificaciones de enfoques para la planeación en educación, señala cuatro metodologías que considera relevantes en procesos de naturaleza política y social, las cuales son la planeación prospectiva, la planeación estratégica, la planeación interactiva y la planeación política. A continuación se describen las dos primeras formas de planeación que puntualiza el autor.

La planeación prospectiva es definida como aquella que se formula en términos de diversos y posibles futuros, deseados o no deseados, que forman parte de un todo. Desde este punto de vista, la planeación se enfoca desde el

futuro hacia el presente. Dicha planeación requiere de cuatro etapas que dan pauta para definir los posibles futuros: normativa, definicional, confrontativa y determinativa:

La primera engloba la conformación del futuro deseado, es decir, el diseño del 'futurible' (futuro deseado y posible).

La definicional se orienta a la elaboración del modelo de la realidad en la cual habrán de tomarse las decisiones. En la tercera se contrastan los resultados de las dos anteriores, provocándose la convergencia para definir el marco de orientación global. Por último, en la fase de determinación estratégica y de factibilidad, se definen los futuros posibles y se muestran opciones políticas concretas (p.40).

La planeación estratégica es definida por el mismo autor como un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución para establecer los objetivos, propósitos y estrategias para desarrollar planes detallados que llevan a poner en práctica políticas y estrategias para alcanzar los objetivos planteados. La planeación estratégica permite visualizar el corto y el mediano plazo como etapas de importancia estratégica. Prawda (1984) considera a la planeación estratégica, como un ensamblaje cronológico de múltiples características progresivas (objetivos o escenarios intermedios) que van desde que inicia la misma planeación hasta alcanzar los objetivos o los escenarios deseados y posibles.

La planeación estratégica se compone de cinco elementos importantes, que son; identificar los problemas y las oportunidades, fijarse metas y objetivos, diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones, escoger la mejor solución y construir metas y por último, tener algunos procedimientos de control para comprobar qué resultados se obtuvieron con la solución tomada.

Cope (1991), menciona que "la planeación estratégica es exploración en busca de dirección para toda la empresa...es una actividad proactiva" (p. 29), afirmación que incluye la participación de todos los miembros que integran la agrupación.

Por su parte, Alonso (2005), refiriéndose a la planeación prospectiva, afirma que la institución construye anticipadamente un horizonte de largo plazo y de esa

forma mantiene la viabilidad de los fines institucionales, concentra su atención en el porvenir y es un ejercicio racional de modelar los escenarios posibles para la vida institucional, plantea un posicionamiento ante el cambio y la construcción del futuro.

La planeación estratégica parte de una visión común, permite identificar clara y realísticamente, las metas que abonan mejor la consecución de los objetivos en el mediano plazo. "La esencia de la planeación estratégica es la evolución sistemática de la institución en relación con su entorno ... es por ello un ejercicio que, en congruencia con la misión, nos lleva a la diferenciación institucional, al aprovechamiento de los recursos y a la contribución [SIC] de los objetivos institucionales" (Alonso, 2005 p. 278).

Existen en la literatura diversas formas de planeación como son, lo operativa, la táctica y la participativa.

Alonso (2005), describe además de planeación estratégica a la planeación operativa, misma que, implica el ordenar la actividad cotidiana de todas las áreas de la institución. Se provee del establecimiento de objetivos de desempeño y de sus resultados, por lo que acentúa su atención en la eficiencia.

Por último, el mismo autor define a la planeación táctica, como una forma de planeación que tiene un ámbito de ejecución muy restringido y "tiene que ver con el desmantelamiento de obstáculos o la atención de áreas de oportunidades a corto plazo y en campos específicos" (Alonso, 2005 p. 280).

Relacionado con la planeación táctica en 1996, Morrissey aduce que ésta toma las perspectivas establecidas mediante el pensamiento estratégico y las posturas proyectadas en su planeación a largo plazo y, las traduce en un resultado a corto plazo. Afirma que la planeación táctica "es mucho más analítica que intuitiva con acento en los resultados prácticos y mensurables" (p. 102).

Otro método de planeación participativa, lo describe Millán et al. (2006), el cual se denomina Conferencia de Búsqueda (CB), que consiste en capacitar a un

numeroso grupo de personas para crear en colectivo un plan, dichas personas pertenecen a una comunidad o institución. Las personas se reúnen dos o tres días y desarrollan visiones estratégicas de largo plazo, metas alcanzables y planes de acción concretos.

Esta forma de planear es conveniente para comunidades que requieren de un trabajo interdisciplinario en el que sus integrantes tienen perspectivas diversas y a veces opuestas, así como para grupos formales e informales que necesiten desarrollar enfoques cooperativos.

Además, es ideal para organizaciones, empresas o instituciones públicas o privadas, “que requieran desarrollar planes estratégicos de largo plazo o redefinir sus rumbos para el futuro” (Millán et al. 2006 p.8).

Con similar punto de vista respecto a la planeación estratégica (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 2010) definen planeación estratégica como “el proceso por el cual, los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (p. 5)

Estos autores plantean que en la planeación estratégica se deben involucrar seis factores de una estrategia y que los califican como críticos:

1. La estrategia es un esquema de decisiones que es coherente, unificador y al mismo tiempo es integrador.
2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
3. La estrategia define el dominio competitivo de la compañía.
4. La estrategia constituye una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas.
5. La estrategia se convierte en un sistema que permite diferenciar las tareas de los miembros.

6. Constituye una forma de definir el uso de los recursos y la contribución económica en caso de haberla.

En el siguiente apartado se mencionarán aspectos que dan línea de acción a la planeación educativa estratégica.

### **Planeación educativa estratégica.**

La palabra *estrategia* es definida por el Diccionario de la Real Academia Española (2001) como; "Del lat. *strategia* y este del gr. στρατηγία... Arte, traza para dirigir un asunto.... *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento".

La palabra *planeación*, en el diccionario de referencia, traslada a la palabra planeamiento que es definida como el "proceso de planear (II trazar un plan)". Plan es definido como "intención, proyecto...modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla... Escrito en el que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra".

Las anteriores definiciones son presentadas con la idea de clarificar las palabras clave en este apartado y en distintos momentos del presente trabajo, rescatando que en uno de los casos, la forma correcta debe ser *planeamiento* pero que en la literatura asociada al tema es utilizada la palabra *planeación*. En seguida se abordarán distintos puntos de vista en torno a la planeación educativa estratégica.

Morrissey (1996), define "estrategia...como un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión (p.79)", considera que la estrategia es de manera natural, un complemento para la visión y la misión de una institución.

Dicho autor explica que el diseño de una estrategia clara, es importante porque ésta:



-Proporciona una base sólida para tomar decisiones enfocadas en la dirección adecuada.

-Ayuda a evitar tendencias que podrían errar el camino.

-Refuerza la misión y la visión de la institución.

-Ahorra tiempo y esfuerzo.

-Proporciona un sentido claro de dirección a todos los miembros.

Aranda (2005), menciona en uno de sus artículos, que la planeación educativa estratégica, es un proceso estructurado por el cual una escuela o centro educativo, define su razón de ser, imagina su estado deseable en el futuro, desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar en el mediano plazo ese estado deseado. El propósito de la planeación estratégica es tener una visión clara de hacia dónde dirigir las metas, los recursos y las acciones y simultáneamente mantiene la flexibilidad precisa para incorporar factores no previstos en el entorno.

El mismo autor, señala siete elementos de la planeación estratégica: misión de la escuela; visión; los diagnósticos del estado de la organización; los objetivos; las metas y recursos disponibles; la elaboración del plan estratégico como tal (acciones delineadas) y el seguimiento.

En un artículo publicado por Guerrero (2005), se menciona que:

Las acciones dirigidas a promover la planeación en el centro escolar ocupan un lugar privilegiado. Se considera que las escuelas donde los maestros y directores desarrollan experiencias de construcción de la planeación estratégica o de proyectos escolares a partir de un fuerte proceso de evaluación inicial o diagnóstico, en el que se distinguen con información muy precisa los logros y las dificultades de la escuela para alcanzar sus fines pedagógicos, tienen mayores condiciones para elevar la calidad de su servicio (p.18).

Además, dicho autor asegura que, la planeación estratégica tanto para su formulación como para su ejecución, requiere la movilización de maestros y directores, pero sobresale la participación de los directores.

Basado en el estudio de resultados de logro educativo externos, Rendón y Segundo (2008), afirman que “consolidar...la planeación estratégica de transformación escolar, por medio del fortalecimiento de las capacidades de la comunidad educativa y el impulso de los Consejos Técnicos Escolares, es la estrategia para mantener el incremento del logro educativo” (p. 58).

Estos autores aseveran que la planeación educativa estratégica es la acción que se extiende para orientar a la escuela en un proceso continuo de mejora “reconociendo sus capacidades para definir su filosofía, valores y objetivos” y desarrollando los componentes: “liderazgo, planeación participativa, trabajo colaborativo, prácticas docentes flexibles, evaluación, rendición de cuentas, libertad en la toma de decisiones y participación social” (p. 58).

En el mismo sentido, Cope (1991), describe las características de la planeación estratégica, afirmando que ésta, “generalmente, hace hincapié en el ambiente, es orientada hacia el cambio, se dirige hacia una visión, es inductiva e integrada, es proactiva, hace hincapié en hacer las cosas adecuadas...se anticipa los cambios futuros, las decisiones actuales se basan en el mirar el presente y buscar el futuro... se recalca la creatividad y la innovación...orienta hacia la efectividad” (p. 34).

Es oportuno mencionar, que la planeación estratégica debe responder a tres preguntas (Goodstein et al., 2010): ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cuál es el entorno? y ¿Cómo lograrlo? , dichas repuestas abonarán información en los distintos momentos de la planeación:

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada...Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de

parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas (p. 8).

Dichos autores afirman que planear estratégicamente incrementa la capacidad de la organización escolar para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

La SEP, ha publicado diversos documentos en los que describe a la planeación estratégica, como es el caso de SEP (2010d), documento que señala que el diseño de la misma implica, la puesta en práctica del liderazgo directivo, desarrollar trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad (docentes, directivos, alumnos, padres de familia) y de establecer procesos de evaluación. Además se afirma que si los elementos mencionados no intervienen en la planeación, es muy probable que ésta no tenga significado para los actores escolares.

En el documento mencionado, se manifiesta la contribución de la planeación estratégica:

La planeación estratégica contribuye al desarrollo del pensamiento estratégico, lo cual es fundamental para reconocer lo que no debe dejarse de atenderse y tomar decisiones con mayor pertinencia; además, garantiza una mayor eficacia y eficiencia en los resultados educativos, siempre y cuando lo planeado corresponda a lo que la escuela necesita realizar para asegurar el aprendizaje de todos sus alumnos (p. 15).

En SEP (2010a), menciona que la planeación estratégica considera que si los padres de familia, maestros, alumnos y directivos forman una auténtica comunidad escolar, debe tener la capacidad de darse cuenta de sus necesidades, de sus problemas y de las metas a realizar para mejorar el servicio que ofrece. Además de identificar la situación de la escuela, la planeación estratégica promueve en las escuelas, expresar su misión, su visión, sus valores, sus acuerdos y compromisos, así como sus objetivos, estrategias metas y actividades

“lo que permitirá generar condiciones propicias para lograr el cambio planificado” (p.123).

En los siguientes apartados se abundará con mayor detalle, en otros aspectos relacionados con la planeación educativa estratégica.

### **Dimensiones de la planeación educativa estratégica.**

El modelo de gestión educativa estratégica en SEP (2006), parte de la idea de que tratar de entender la dinámica escolar en su conjunto es bastante complejo, por lo que es necesario analizarla por partes para comprenderla mejor. Tales partes se denominan *dimensiones*.

Las dimensiones se consideran herramientas para el análisis, para la observación, la crítica y la interpretación de lo que se gesta dentro de la escuela, desde el punto de vista organizativo, académico, administrativo y social, en tanto a su funcionamiento cotidiano.

En el documento SEP (2010), se considera a las dimensiones como “‘ventanas’ por donde se puede observar la dinámica interactiva y vertiginosa de la realidad educativa, desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico” (p. 67).

Las Dimensiones que se proponen en SEP (2006), para el análisis de la situación que prevalece en la escuela son cuatro:

1. *Dimensión pedagógica curricular*, la que permite el análisis y la reflexión acerca de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
2. *Dimensión Organizativa*, misma que contribuye a identificar la importancia de las formas en que se organizan los miembros de la comunidad escolar para el funcionamiento de la escuela.

3. *Dimensión Administrativa*, la cual permite el reconocimiento de las actividades que desde la administración escolar favorecen o entorpecen los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
4. *Dimensión de Participación Social Comunitaria*, la cual involucra la participación de las familias de los alumnos y de otros miembros de la comunidad externa cercana a la escuela.

Cada una de las dimensiones, agrupa a una serie de factores que deberán ser analizados y que son organizados en la Tabla 2.

Para la búsqueda de información para cada dimensión, además de realizar el análisis de factores, el modelo exige una serie de estándares, que son “parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que es necesario lograr...se conciben como referentes, criterios y normas que sirven para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar” (p. 30).

Es decir, los estándares (ver Anexo 1) están enfocados a mejorar la calidad educativa y se agrupan en dos rubros:

- Estándares de gestión, práctica docente y participación social en la escuela.
- Estándares de eficiencia externa y logro educativo en escuelas y alumnos.

**Tabla 2.**

Factores relacionados con cada Dimensión de la planeación estratégica.

DIMENSIÓN	FACTORES
Pedagógica curricular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento y aplicación del plan y programas de estudio.</li> <li>• Las prácticas pedagógicas:               <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Planeación didáctica. Estrategias didácticas y estilos de enseñanza de los docentes.</li> <li><input type="checkbox"/> Atención a los alumnos en riesgo de fracaso.</li> <li><input type="checkbox"/> Atención a los estilos de aprendizaje.</li> <li><input type="checkbox"/> Planeación de clase, bloque y anual.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación del aprendizaje: de los alumnos y del proceso educativo.</li> <li><input type="checkbox"/> Clima del aula.</li> <li><input type="checkbox"/> Tiempo destinado a la enseñanza.</li> <li><input type="checkbox"/> Recursos didácticos. Uso y aprovechamiento.</li> </ul> </li> <li>• Los resultados educativos de la escuela.</li> <li>• Población vulnerable.</li> </ul>
Organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y describir aquellos programas de los que se recibe apoyo.</li> <li>• Organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar.</li> <li>• Comisiones docentes.</li> <li>• Liderazgo y clima organizacional.</li> <li>• Vinculación con la Asociación de Padres de Familia (APF).</li> <li>• Integración y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social (CPES).</li> <li>• Trabajo en equipo y colaborativo.</li> <li>• Seguimiento de acuerdos y compromisos.</li> <li>• Comunicación entre los diferentes actores educativos.</li> <li>• Criterios con los cuales se organiza el trabajo.</li> <li>• Importancia o prioridad que tienen los logros educativos en el momento de tomar decisiones en la escuela.</li> <li>• Oportunidades para la mejora del trabajo.</li> <li>• Evaluación del trabajo y los resultados de la escuela.</li> </ul>
Administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de la escuela (cómo los administra): humanos, materiales, financieros, administrativos y tiempo.</li> <li>• Elaboración de actas de órganos que apoyan a la escuela.</li> <li>• Control de información relativa a todos los actores.</li> <li>• Acciones de seguridad e higiene.</li> <li>• Cumplimiento de la normatividad.</li> <li>• Relación con la supervisión.</li> <li>• Trámites administrativos.</li> </ul>
Participación social comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los padres de familia y otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela (A.P.F. y C.E.P.S.)</li> <li>• Relaciones con el entorno social e institucional.</li> <li>• Apoyo al trabajo escolar de la A.P.F. y del C.E.P.S.</li> <li>• Desarrollo de canales de comunicación en apoyo a las tareas educativas.</li> <li>• Relaciones con el entorno social, cultural e histórico de la comunidad.</li> <li>• Participación activa en la toma de decisiones.</li> <li>• Atención a las expectativas de la comunidad.</li> </ul>

## **2. La autoevaluación de un centro educativo. La autoevaluación educativa interna.**

Gairín (2002), define la autoevaluación interna como un hecho que implica reflexión, es sistemático, riguroso y de indagación para tomar decisiones, que atiende a su contexto, considera global y cualitativamente las situaciones que la definen, considera tanto lo explícito como lo implícito y los posibles efectos secundarios y se rige por principios de utilidad, participación y ética.

La evaluación interna así llevada a cabo, es espacio para el intercambio de ideas, para verter opiniones y contrastarlas y por ende, para el crecimiento personal e institucional.

La autoevaluación en una institución, permite clarificar la comprensión de lo que se pretende hacer, mantiene la cohesión de los miembros, provee información relacionada con distintos aspectos de la institución, facilita la coordinación, favorece el diálogo, la participación, el intercambio de experiencias y abre posibilidades para el desarrollo profesional de los miembros de la organización. Con la autoevaluación se favorece la reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa. "Así considerada deja de ser sentida como una amenaza, fiscalización o imposición para convertirse en una excusa, medio para el intercambio, el encuentro o la ayuda" (Gairín, 2002 p.123).

Gairín (2002), al referirse a la autoevaluación comunitaria, afirma que dicha acción debe ser consumido por todos los miembros de la comunidad escolar, a través de un compromiso explícito y entendida como una acción orientada a la mejora del trabajo en el aula, las formas de enseñanza en el aprendizaje de los alumnos.

Por su parte, Chavarría y Borell (2003), afirman que en las escuelas se deben evaluar, además de los aprendizajes del alumnado, los procesos educativos, la función directiva y docente. La evaluación educativa debe ser considerada como un avance, debe plantearse como útil y participativa, como una

herramienta para la mejora y perfeccionamiento de la propia escuela, para el desarrollo de la institución:

La evaluación de un centro escolar tiene que ser una (no la única) de las piedras angulares del desarrollo organizativo que precisa de una actitud crítica y reflexiva de los participantes, de modo que sus resultados puedan constituir –tal como sugiere Hopkins- unas variables intermedias que permitan al centro mejorar (aprender a ser mejor). En definitiva, la autoevaluación de la institución escolar se tendría que poder conceptualizar como un reto para el profesorado que aporta valor a su tarea (p. 30).

Así mismo, dichos autores, como definición compartida de la evaluación, aseveran que se entiende por evaluación al proceso de acopio de información relevante, para su posterior análisis llevado a cabo en forma objetiva y plural, acerca del funcionamiento y la comunicación en la escuela. Lo anterior, con la finalidad de tomar decisiones encaminadas a mejorar los procesos, los resultados y las relaciones interpersonales.

En uno de sus artículos Landi y Palacios (2010), afirman que la autoevaluación en las organizaciones escolares, coloca a éstas en un doble rol: sujeto y objeto. Esta situación conlleva para los actores que en ellas trabajan; a asumir un papel protagónico y de responsabilidad y, al mismo tiempo, construir un objeto de conocimiento que es su propia escuela.

Podemos resumir el concepto afirmando que se trata de un proceso complejo que supone una acción reflexiva y valorativa sobre una serie de aspectos organizativos, curriculares, contextuales, de gestión, que interactúan para lograr la calidad del centro. Es a partir de esa información generada en conjunto que se da de la comprensión de las situaciones y se definen con mayor claridad las estrategias de mejora (p. 159).

Por lo anterior se puede afirmar que un diagnóstico o autoevaluación realizado como producto de la reflexión compartida por un equipo de trabajo, podrá abonar mayores beneficios a la planeación educativa.



Relacionado con el trabajo en equipos docentes en las escuelas, Fullan y Hargreaves (2000), expresan que dicha acción modifica la incertidumbre en la tarea a realizar, fortaleciendo la confianza en sí mismos, a diferencia de que si tuvieran que enfrentar dicha tarea solos.

El trabajo en equipo de docentes, significa diversas cosas para cada escuela ya que en ciertos casos las escuelas buscan precisamente reducir la incertidumbre del docente e incrementar su eficiencia.

Los autores señalan que "en las escuelas en donde funciona plenamente el trabajo en equipo, muchos de los docentes (en realidad todos) son líderes (p. 101)".

La anterior afirmación la explican con dos razones por las cuales lo dicho sucede así; uno, la apertura es tan necesaria dentro como fuera de la escuela, es vital la relación que los docentes establecen con el mundo exterior; comunidad y padres de familia; y dos, las escuelas que trabajan en equipo para protegerse o para mejorar, permanentemente deben negociar su futuro con la comunidad exterior.

En los siguientes apartados se abordan aspectos relacionados con el proceso de autoevaluación o diagnóstico, específicamente en educación secundaria.

### **La autoevaluación educativa en educación secundaria.**

En lo que respecta al tema de la autoevaluación o diagnóstico de una escuela, Guerrero (2005), asevera que:

Atender la evaluación de las escuelas por sus propios actores remite a las formas de organización, pues se requiere de la construcción de consensos y significados específicos para su instalación como una práctica beneficiosa para los alumnos y los maestros (p. 19).

Dicha práctica se ha venido realizando paulatinamente desde hace más de 10 años en algunas escuelas de educación básica, específicamente en educación secundaria, en la construcción colegiada de proyectos escolares.

Desde el tiempo en que en estas escuelas se realizaba de manera obligatoria el Proyecto Escolar (SEP, 2004b), la incorporación de acciones de autoevaluación y seguimiento que debían cubrir por lo menos seis aspectos:

1. Definición de la finalidad (especificando el ámbito y selección o diseño de indicadores.
2. Diseño de los procedimientos y de los instrumentos para recopilar la información.
3. Asignación de responsables y programación de acciones para la realización del seguimiento.
4. Análisis de los datos y formulación de conclusiones.
5. Fortalecimiento del Proyecto Escolar mediante la toma de decisiones basadas en el análisis.
6. Difusión de los resultados en la comunidad educativa.

Las acciones realizadas en torno a la autoevaluación, debían ser implementadas como una práctica común desde la planeación y la ejecución del Proyecto Escolar.

Dicha práctica se constituye como una forma de obtener datos e información en forma permanente acerca de la organización de la escuela, la administración, el logro de los objetivos y metas, la eficacia en los procesos, así como de los resultados reales.

En el documento SEP (2004b), distribuido en las escuelas de educación secundaria se menciona que:

Es por ello que cobra gran importancia que la escuela sea capaz de decidir sobre su proceso de autoevaluación, en donde todos los actores (alumnos, docentes, directores, padres [sic], personal de apoyo) participen en las decisiones...la propuesta de evaluación que cada escuela aplique debe considerar al menos dos elementos: que su aplicación sea posible y que sus resultados sean útiles (p. 10).

Aunado a lo anterior, la autoevaluación debe plantearse como una acción que se lleva a cabo en forma simultánea respecto a otros procesos que se estén realizando en la escuela. Además y muy importante, la decisión acerca de aquello que se habrá de evaluar dentro del Proyecto Escolar corresponde a la misma escuela.

En el documento SEP (2004a), se menciona como un elemento de la evaluación, a la autoevaluación, misma que constituye un ejercicio de corresponsabilidad de la comunidad escolar en su conjunto, en donde el sujeto principal del análisis es el funcionamiento de la propia escuela. Así mismo, afirma que cuando la autoevaluación es llevada a cabo dentro de un ambiente de colaboración, permite a los participantes, "promover ideas congruentes, valorar avances, decidir sobre el curso de las acciones, identificar los momentos para introducir nuevos acuerdos y actividades y planear los ajustes necesarios al Proyecto Escolar" (SEP, 2004a p. 27).

La autoevaluación planteada desde la visión del Proyecto Escolar, señala que es el Consejo Técnico Escolar, quien, en un ambiente colegiado y de corresponsabilidad, decide qué evaluar, cómo hacerlo, con qué instrumentos o indicadores y cuándo evaluar. "En este proceso, los diferentes actores de la cadena pedagógica realizan una importante labor de acompañamiento y orientación" (SEP, 2004a p.28).

A partir de diversas experiencias desarrolladas por Loera y Cázares (2006) se han identificado algunos aprendizajes básicos en torno a la autoevaluación:

1. El punto de partida de cualquier proceso de evaluación consiste en respetar la dignidad profesional de los maestros. Cualquier proceso de apoyo debe

construirse junto con ellos, de manera que se encuentre sentido compartido, no imponerse.

2. Los criterios deben surgir de la realidad de la escuela.
3. Cualquier modelo debe ponerse en un marco de referencia de aprendizaje continuo y bajos elementos de alta flexibilidad.
4. La autoevaluación debe acompañarse con procesos de evaluación externa que permita a las escuelas controlar, efectivamente, sus propios sesgos.
5. La autoevaluación no basta para mejorar. Debe articularse con una seria reflexión sobre las alternativas para mejorar y una acción decidida a asignar los recursos necesarios para el cambio (p.58)

La autoevaluación educativa en educación secundaria, actualmente es promovida en los planteles, ya que se considera en SEP (2006), que ésta es importante porque “pone en manos de los actores escolares una forma de identificar las intenciones, acciones o prácticas que es posible mejorar en función de los resultados de aprendizaje que obtienen sus alumnos” (p. 17).

Se considera a la autoevaluación como una oportunidad para cambiar la forma de entender a la escuela desde el punto de vista de su organización y el funcionamiento.

En las escuelas secundarias, se ha implementado la construcción de un plan estratégico de transformación escolar, SEP (2010a) que “se concretó a tener como elementos básicos: la autoevaluación de la gestión escolar, la misión, la visión (valores y compromisos), los objetivos, las metas y los indicadores, las estrategias y las actividades, y el respectivo Programa Anual de Trabajo” (p.124).

De hecho en éste mismo documento, la planeación estratégica es definida como un proceso para la mejora continua, derivado de la autoevaluación y basado en consensos.

En educación secundaria, un elemento importante en la metodología de planeación (planeación estratégica), es la autoevaluación inicial, amplio tema que se desarrolla en distintos momentos en los siguientes apartados.

### **3. El enfoque de la planeación educativa estratégica en la educación secundaria.**

#### **La Educación Secundaria.**

En México, la educación básica, señala Silva (2011), abarca tres niveles educativos: preescolar, primaria y secundaria. Después de que un alumno de primaria concluye satisfactoriamente dicho nivel, puede ser admitido para cursar el nivel secundaria en 4 modalidades de secundaria pública (general, técnica, para trabajadores y telesecundaria) o en alguna escuela secundaria particular incorporada a la SEP.

El día 15 de agosto de 2011, el entonces Secretario de Educación Pública SEP (2011a), Alonso José Ricardo Lujambio Irazábal, publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica, mismo que señala textualmente en su artículo primero:

La Articulación de la Educación Básica, que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria, determina un trayecto formativo organizados en un Plan y programas de estudio correspondientes-congruentes con el criterio, los fines y los propósitos de la educación aplicable a todo el sistema educativo nacional, establecidos tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como en la Ley General de Educación.... (p. 4).

En dicho acuerdo se plantea a la educación básica como punto de partida de una proyección de futuro fundamental que educa y forma a las personas que necesita este país para el desarrollo político, económico, social y cultural, que pretende constituir una escuela mexicana capaz de dar respuesta a las demandas del siglo XXI.

Se afirma que la Articulación de la Educación Básica es el inicio para la generación de escuelas centradas en el logro educativo, atendiendo las necesidades especiales y particulares de cada uno de los estudiantes de los tres niveles educativos que la conforman.

En el mapa curricular de la educación básica 2011, el nivel de educación secundaria, con sus tres grados escolares, corresponde al 4° y último periodo escolar (véase tabla 3).

Las competencias para la vida, los estándares curriculares, los aprendizajes esperados y el perfil de egreso de Educación Básica, son definidas en el documento rector denominado *Plan de estudios 2011, Educación Básica*, SEP (2011b) de observancia nacional, mismo que constituye el trayecto formativo que se propone contribuir a la formación de ciudadanos democráticos, críticos y creativos que afirma, requiere la sociedad mexicana del siglo XXI, desde los puntos de vista nacional y global, considerando al ser humano y al ser social.

La dimensión nacional permite una formación que favorece la construcción de la identidad personal y nacional de los alumnos, para que valoren su entorno, y vivan y se desarrollen como personas plenas. Por su parte, la dimensión global se refiere al desarrollo de competencias que forman al ser universal para hacerlo competitivo como ciudadano del mundo, responsable y activo, capaz de aprovechar los avances tecnológicos y aprender a lo largo de su vida (p. 29).

La Educación Básica, que abarca los niveles de educación preescolar, primaria y secundaria, pretende favorecer el desarrollo de competencias, entendidas como la capacidad de responder ante distintas situaciones con un saber hacer (habilidad), con saber (conocimiento), así como con su correspondiente valoración de las consecuencias de ese hacer (actitudes y valores). Las competencias movilizan y dirigen conocimientos, habilidades, actitudes y valores, hacia el logro de objetivos concretos.

**Tabla 3.**

Mapa curricular de la Educación Básica 2011 (SEP, 2011a).

MAPA CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN BÁSICA 2011

ESTÁNDARES CURRICULARES <sup>1</sup>	1º PERIODO ESCOLAR			2º PERIODO ESCOLAR			3º PERIODO ESCOLAR			4º PERIODO ESCOLAR		
	1º	2º	3º	1º	2º	3º	4º	5º	6º	1º	2º	3º
<b>HABILIDADES BÁSICAS</b>	Preescolar			Primaria						Secundaria		
	Lenguaje y comunicación			Español						Español I, II y III		
	Segunda Lengua: Inglés <sup>2</sup>			Segunda Lengua: Inglés <sup>2</sup>						Segunda Lengua: Inglés I, II y III <sup>2</sup>		
	Pensamiento matemático			Matemáticas						Matemáticas I, II y III		
	Exploración y conocimiento del mundo			Exploración de la Naturaleza y la Sociedad			Ciencias Naturales <sup>3</sup>			Ciencias I (énfasis en Biología)	Ciencias II (énfasis en Física)	Ciencias III (énfasis en Química)
EXPLORACIÓN Y COMPRENSIÓN DEL MUNDO NATURAL Y SOCIAL	Desarrollo físico y salud			Exploración de la Naturaleza y la Sociedad			Geografía <sup>4</sup>			Tecnología I, II y III		
	Desarrollo personal y social			Exploración de la Naturaleza y la Sociedad			Historia <sup>5</sup>			Geografía de México y del Mundo	Historia I y II	
DESARROLLO PERSONAL Y PARA LA CONVIVENCIA	Desarrollo personal y social			Formación Cívica y Ética <sup>6</sup>						Formación Cívica y Ética I y II		
	Expresión y apreciación artísticas			Educación Física <sup>7</sup>						Tutoría		
	Expresión y apreciación artísticas			Educación Artística <sup>8</sup>						Educación Física I, II y III		
Expresión y apreciación artísticas			Educación Artística <sup>8</sup>						Artes I, II y III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)			

Las competencias para la vida que se pretenden desarrollar durante el trayecto formativo de la Educación Básica son para el aprendizaje permanente, para el manejo de información, para el manejo de situaciones y para la convivencia, para la vida en sociedad, mismas que se desplegarán a lo largo de la vida en diferentes contextos.

Los estándares curriculares describen los logros y definen lo que los alumnos deberán demostrar al término de cada uno de los cuatro periodos escolares. Los estándares curriculares sintetizan los aprendizajes esperados para cada nivel educativo.

Por su parte, los aprendizajes esperados, son indicadores de logro establecidos en los programas de estudio, definen lo que se espera de cada alumno en términos de saber, saber hacer y saber ser. El conocimiento, habilidades, actitudes y valores, son graduados progresivamente mediante los aprendizajes esperados, para acceder a conocimientos cada vez más complejos, al logro de los estándares curriculares y al desarrollo de competencias.

El perfil de egreso de la educación básica, es decir, el tipo de alumno que se espera formar en la escolaridad básica, se expresa en términos de 10 rasgos individuales, por lo que al término de la educación secundaria, que es el último tramo de la educación básica, el alumno mostrará:

- 1) Que utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez.
- 2) Argumenta y razona al analizar situaciones, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, valora los razonamientos y puede modificar los propios puntos de vista;
- 3) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- 4) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.
- 5) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, actúa con responsabilidad social y apego a la ley.
- 6) Asume y practica la interculturalidad.



- 7) Conoce y valora sus características como ser humano.
- 8) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente.
- 9) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento y por último,
- 10) Reconoce y aprecia diversas manifestaciones de arte siendo capaz de expresarse artísticamente (SEP, 2011b).

En el artículo segundo del acuerdo 592, se plantea que “la Articulación de la Educación Básica es requisito fundamental para el cumplimiento del perfil de egreso. Este trayecto se organiza en el Plan y los programas de estudio correspondientes a los niveles de preescolar, primaria y secundaria, que integran el tipo básico...son obligatorios en los Estados Unidos Mexicanos....” (SEP, 2011a p. 18).

### **Antecedentes de la planeación educativa estratégica en Educación Básica.**

El Programa de Desarrollo Educativo del Distrito Federal 2001-2006, planteó cuatro líneas de acción, que en suma impactan en la necesidad de construir, impulsar y mejora del proyecto escolar, que ya se venía realizando en forma voluntaria en algunas escuelas secundarias del Distrito Federal, por lo que se promovieron distintas propuestas técnico pedagógicas para que se elaborara en las escuelas un proyecto escolar, basado en el documento nombrado *El proyecto escolar, una suma de acuerdos y compromisos*, en el que se abordaba el enfoque general y una serie de elementos que debía contener, como son; misión, visión, valores, diagnóstico, objetivos, acuerdos y compromisos, programa anual de trabajo y la evaluación (SEP, 2004a).

En dicho documento se promovía al proyecto escolar como instrumento y estrategia de gestión escolar, favoreciendo el diálogo entre los miembros de cada comunidad escolar, procurando el beneficio de la organización y funcionamiento

de la escuela. El proyecto escolar, era el eje vertebrador de las acciones que la comunidad se proponía para alcanzar las metas y objetivos planteados.

El proyecto escolar se organizaba en tres ámbitos; el trabajo en el aula y las formas de enseñanza; la forma de organización y funcionamiento de la escuela y la relación entre la escuela, la familia y la comunidad.

Alonso (2005), describe un proyecto escolar o proyecto educativo como el documento que contiene la definición de determinada institución educativa, en el que se formulan los objetivos de la escuela, describe el modelo educativo que asume la comunidad educativa y que ofrece a la sociedad. La comunidad educativa crea el proyecto escolar, producto de la reflexión de todos sus miembros, de forma conjunta o delegada, corresponsabilizando a los integrantes.

El proyecto escolar además, supone y favorece la autonomía, la organización y el funcionamiento de la institución educativa de la que surge.

Así mismo, Alonso (2005), describe al proyecto escolar como proceso y como producto. Como proceso plantea el carácter dinámico y siempre perfectible del proyecto, basado en decisiones y sujetas a evaluación, buscando la reflexión de todos los miembros. Como producto, el documento escrito proporciona identidad, en él se plasma el modelo educativo, describe la organización de los recursos y su funcionamiento, proporciona elementos para la evaluación y a su vez, proporciona información a los nuevos elementos de la institución educativa. Así mismo, el proyecto escolar, se basa en el ideario, en la misión y la visión de la escuela.

Existe varios procedimientos para elaborar el proyecto escolar, uno de ellos es el método parcial, mediante el cual se eligen algunos aspectos de la organización y su funcionamiento organizados jerárquicamente, por la importancia, la urgencia o facilidad para lograr el consenso, partiendo de un panorama de necesidades, logros, problemas o dificultades, como áreas a desarrollar o a mejorar.

Además, Alonso (2005) plantea en su obra una serie de pasos para la elaboración del proyecto escolar y que se resumen en los siguientes puntos:

1. Motivación a la comunidad.

2. Marco de referencia.

3. Marco educativo.

Historia de la institución educativa, marco doctrinal: ideario, filosofía, misión, modelo, visión, cultura institucional.

4. Marco situacional.

5. Marco operativo

Dependiendo de la participación del personal es autocrático o democrático.

Selección de necesidades prioritarias y urgentes.

Diagnóstico de la realidad escolar.

Justificación del problema(s).

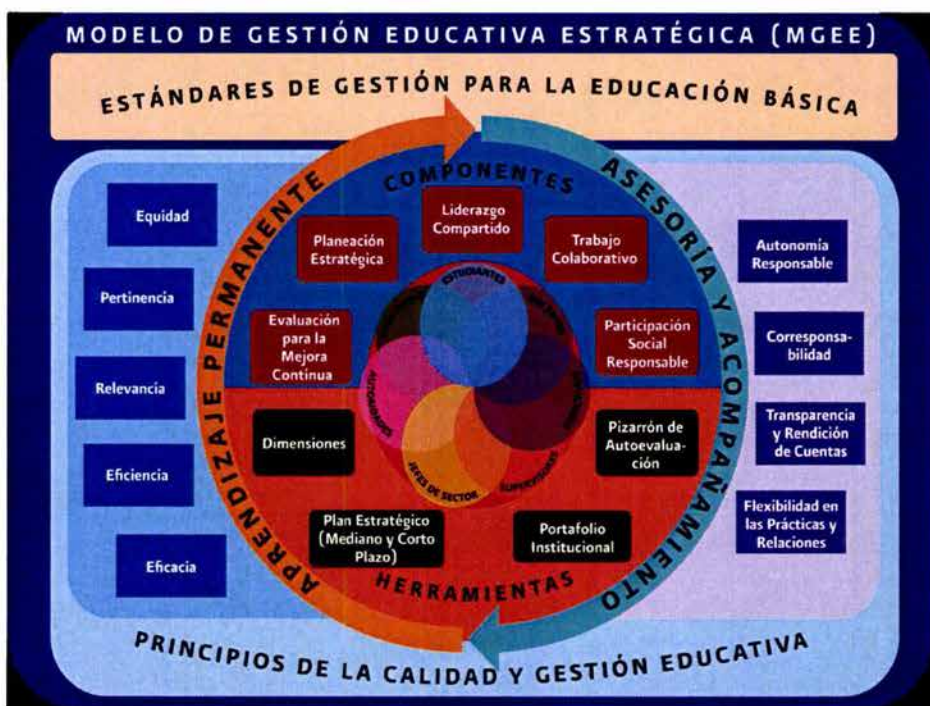
Objetivo general, objetivos específicos, metas, estrategias, calendarización de actividades, recursos y evaluación.

Para terminar, en los comentarios finales de documento SEP (2004a), se afirma "que es indispensable que cada miembro del Consejo Técnico, valore la oportunidad de establecer acuerdos, asumir compromisos y participar en ejercicios de evaluación ... y apropiarse de una cultura de la autoevaluación y rendición de cuentas que sustenta la autonomía de la escuela" (p.35).

### **El proceso de la planeación educativa estratégica en Educación Secundaria.**

El modelo de gestión educativa estratégica, es el que se desarrolla en las escuelas de educación básica, particularmente en educación secundaria y tiene como propósito "fomentar progresos constantes en las formas de gestión, para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, al promover competencias colectivas y prácticas innovadoras...donde cada actor escolar asuma su compromiso con la calidad educativa" (SEP, 2010a p. 85).

Del mismo modo, se menciona en dicho documento, que el modelo de gestión educativa estratégica (ver Figura 1) pretende generar prácticas innovadoras, propiciar el trabajo colegiado orientado al logro de objetivos concretos, basado en la autoevaluación y para alcanzar la mejora continua, constituyendo a la escuela como una organización dinámica que genere oportunidades diferenciadas, para que todos los alumnos logren aprendizajes relevantes para su vida presente y futura.



**Figura 1.** Modelo de gestión educativa estratégica MGEE (SEP, 2010a).

Como se puede observar en esta figura, el MGEE se centra en grupos de actores a distintos niveles del proceso educativo que, en conjunto, conforman la comunidad escolar. Los estándares de gestión para la educación básica; los principios de la calidad y gestión, los componentes y las herramientas, abrazan dicho centro del proceso educativo que se pretende sea movilizado mediante la

asesoría y el acompañamiento, así como por la búsqueda del aprendizaje permanente.

De igual manera, se observa que el plan estratégico es una herramienta para desarrollar la planeación estratégica a mediano y corto plazos, misma que supone que, si las escuelas forman una auténtica comunidad escolar, ésta tiene en sí misma la capacidad de autoevaluarse y definir sus objetivos y metas para mejorar el servicio educativo que ofrece a sus alumnos. Sin embargo, dicha situación no sucedió así en un inicio, lo cual se describe claramente en SEP (2010a):

La incorporación del plan estratégico de transformación escolar como un instrumento de evaluación...fue compleja principalmente para las escuelas que ya desarrollaban un proyecto escolar enfocado a un problema principal.... De igual forma, identificar el estado de la gestión (autoevaluación) en función de las dimensiones y formular un plan a mediano plazo (cinco o seis años), no tenía precedentes en la cultura de la planeación del sector educativo (p. 123).

Así mismo, en dicho documento se plantea que, a diferencia del proyecto escolar, el plan estratégico traza una serie de elementos básicos los cuales son:

- ❖ Autoevaluación
- ❖ Misión
- ❖ Visión (valores y compromisos)
- ❖ Objetivos
- ❖ Metas (indicadores)
- ❖ Estrategias
- ❖ Actividades
- ❖ Programa Anual de Trabajo (PAT)
- ❖ Seguimiento (estándares referenciales e indicadores)

La dinámica de estos elementos se muestra más adelante, en la Figura 2, denominada Ruta Metodológica (pág. 59).

Los estándares de gestión, práctica docente y participación social para la educación básica (anexo 1), también son planteados en SEP (2010b) y se describen como sigue:

Los estándares, al ser una referencia que permite comparar la situación de la escuela, orientan sobre el contenido de la planeación escolar, de manera que, al contrastarse la dinámica escolar y áulica con los estándares, es posible identificar lo que sí se está atendiendo y aquello que falta atender (p. 78 )

En la metodología del MGEE, en SEP (2010c) se propone para el análisis 20 estándares de gestión escolar para la educación básica, enlistados en la Tabla 4 y descritos en el anexo 2 (solamente un estándar como ejemplo), producto de la integración de los estándares de gestión, práctica docente y participación social anteriormente citados y los estándares para la gestión de las escuelas, elaborados por Heurística Educativa y el Centro de estudios educativos y servicios integrales de evaluación y medición educativas.

Esta propuesta de estándar...cuyos referentes se han construido a través de la experiencia...de la puesta en marcha de diferentes modelos educativos a lo largo de la historia del sistema educativo mexicano y de diversos resultados de investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar (p.17).

De acuerdo con lo anterior, Castellanos (2006) argumenta que para iniciar una ruta de mejora en la escuela es necesario cubrir al menos que la comunidad escolar decida explorar formas distintas y se comprometa con un plan de mejora no impuesto y que tenga sentido para quienes lo va a operar. Se requiere además, implementar el plan para probarlo, verificarlo y de ser necesario, ajustar; dar continuidad en el tiempo para conseguir los resultados esperados.

Estudiosos en el tema señalan que son necesarios al menos tres o cinco años para para proyectos moderadamente complejos...pues no son pocos los casos de escuelas que experimentan rotación de cuadros docentes y directivos en un año. Sin duda esto es un problema...ya que las instituciones con mejores resultados en el rendimiento académico de sus estudiantes, son aquellas en donde la planta docente y directiva permanece estable, al menos por un periodo de dos años escolares (p. 19).

**Tabla 4.**  
Los 20 estándares de gestión escolar para la educación básica. SEP (2010c)

ESTÁNDAR	
1	Fomento al perfeccionamiento pedagógico
2	Planeación pedagógica compartida
3	Centralidad del aprendizaje
4	Compromiso de aprender
5	Equidad en las oportunidades de aprendizaje
6	Liderazgo efectivo
7	Clima de confianza
8	Compromiso de enseñar
9	Decisiones compartidas
10	Planeación institucional
11	Autoevaluación
12	Comunicación del desempeño
13	Redes escolares
14	Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)
15	Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS)
16	Participación de los padres en la escuela
17	Apoyo al aprendizaje en el hogar
18	Optimización de recursos
19	Control escolar
20	Infraestructura

Los 20 estándares de gestión para la Educación Básica, de acuerdo a la dimensión de análisis, se pueden ubicar como sigue:

-Pedagógica Curricular: Estándares del 1 al 5.

-Organizativa: Estándares del 6 al 14

-Participación Social: Estándares del 15 al 17.

-Administrativa: Estándares del 18 al 20.

De acuerdo con lo anterior, en seguida se revisará el caso específico de la planeación estratégica llevada a cabo en dos escuelas de Educación Secundaria de la Zona Escolar LXXII, en el Distrito Federal.



## PROCEDIMIENTO

### El caso de la Zona Escolar LXXII

Sea que se trate de un proyecto escolar simple, o resultado de la planeación estratégica, Alonso (2005), advierte que pueden surgir distintas dificultades para la elaboración de un proyecto educativo: "El individualismo; no saber trabajar en equipo; falta de profesionalismo; no considerar importante la realización del proyecto; una inadecuada administración educativa; la deficiencia en el trabajo de los educadores; no dominar la metodología para elaborar el proyecto" (p.33).

En el caso de la Zona Escolar LXXII, la asesoría y el acompañamiento a los directivos de las escuelas que la conforman, han sido necesarios en distintos momentos de la vida escolar y para el desarrollo de sus múltiples funciones directivas, principalmente debido a la carga de trabajo administrativo, como se ha mencionado en el apartado del contexto laboral.

Antes de describir el procedimiento de asesoría y acompañamiento para la elaboración del diagnóstico y la planeación estratégica, es importante mencionar que a lo largo del ciclo escolar, los directores de las escuelas deben cumplir, en tiempo y forma, una larga lista de acciones y requerimientos que ordena la SEP a través de una serie de documentos normativos, oficios e indicaciones verbales que se les hace llegar por medio de las inspecciones generales, es decir, mediante el Inspector General y de los ATP.

Un documento rector para dar inicio al ciclo escolar 2012-2013 corresponde a los *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los servicios de Educación Inicial, Básica. Especial y para adultos de escuelas Públicas en el Distrito Federal, Ciclo Escolar 2012-2013* (SEP, 2012), que surgen con base en un vasto fundamento legal, y que son publicados al inicio del ciclo escolar, en el cual se describen las disposiciones vigentes relacionadas con:

1. Aspectos generales del funcionamiento del plantel.
2. Administración escolar.
3. Mejora en la calidad educativa.
4. Los líderes escolares.
5. Plan estratégico de transformación escolar.
6. Participación social.

En los numerales 248 al 252 de dichos lineamientos, se ordena que:

248. En la elaboración, aplicación y aplicación del Plan Estratégico de Transformación Escolar, participarán todos los miembros de la comunidad escolar...además se debe propiciar la participación de alumnos y padres de familia o tutores.

249. El director coordinará la elaboración del Plan Estratégico y el Programa Anual de Trabajo PAT...tomando en cuenta los programas vigentes y de apoyo a la educación.

250. La presentación del Plan Estratégico y el PAT...se realizarán a más tardar, durante el mes de septiembre de 2012.

251. La evaluación, auto-evaluación y seguimiento del Plan Estratégico, se realizará durante todo el ciclo escolar, su ajuste se llevará a cabo en enero y se rendirán cuentas a la comunidad en junio....

252. En la última junta de Consejo Técnico Consultivo o Consejo Técnico Escolar, el cuerpo colegiado elaborará un informe general sobre el alcance de objetivos y metas... (SEP, 2012, pp. 86-87).

En la experiencia se ha observado que ante tales demandas normativas de tiempo y calidad en los productos de trabajo, muchas de las planeaciones de las escuelas son simuladas con el objetivo único de cumplir con el requisito, son además, parciales porque no alcanza el tiempo para concluir las, son construidas solamente por el director o su secretaria (por no poder convocar al colectivo docente a participar), o resultan trabajos que no contienen los análisis y elementos

necesarios, debido al escaso o nulo conocimiento de la metodología que se indica para la elaboración de los planes estratégicos en cuestión.

Desde hace algunos años en educación secundaria, pero específicamente en el año 2012, se ordenó la realización de reuniones mensuales de Consejo Técnico Escolar (CTE), este último destinado a funcionar como órgano colegiado para dar solución a problemas pedagógicos escolares, así como para proponer estrategias que ayuden al cumplimiento del plan estratégico de cada comunidad escolar (SEP, 2012).

Dichas reuniones en las escuelas han sido espacio para el trabajo colegiado, la reflexión y el intercambio. Es importante mencionar que las reuniones de CTE han hecho posible reunir a los docentes y lograr trabajo colegiado y consensuado, por las características del nivel secundaria, la cantidad de asignaturas, de profesores y horarios diversos.

De acuerdo con Castellanos (2006), refiriéndose al espacio otorgado por los consejos escolares menciona que:

La etapa de implantación de una nueva propuesta debe estar acompañada de un seguimiento permanente por la comunidad educativa, que permita visualizar los ajustes que requiere las estrategias acordadas...diseñar mecanismos sencillos, pero eficaces, que permitan la revisión constante de lo planteado y la escuela cuenta, para ese fin, con dos espacios privilegiados de discusión y revisión permanente, que son el Consejo Técnico Escolar y el Consejo Escolar de Participación Social (p.19).

En los siguientes apartados se describe una intervención, que en gran medida, es posible implementar a partir de contar con los espacios que brindan las sesiones mensuales del CTE en educación secundaria.

## **La intervención en las escuelas de la Zona Escolar LXXII.**

El documento rector destinado a ser guía para la elaboración del diagnóstico y la planeación en las escuelas es el denominado *Plan Estratégico de Transformación Escolar* (SEP, 2006), apoyado por un segundo documento titulado *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (SEP, 2010a), mismos a los que ya se ha hecho referencia en el marco teórico.

Parte de la esencia de este trabajo que intenta mejorar los procedimientos existentes está ilustrada por la siguiente afirmación de Millán et al. (2006):

Las organizaciones o instituciones que buscan asegurar su supervivencia, requieren un método efectivo e intensivo de planeación estratégica...para enfrentar exitosamente la turbulencia de los entornos en los que se desarrollan (p.7).

Lo anterior, además, deberá lograrse atendiendo a diversos ordenamientos entre los cuales destaca que el director escolar, "brindará oportunidades para el diálogo entre los maestros, sobre aspectos pedagógicos, proporcionará orientaciones...para impulsar la reflexión sobre la práctica docente y del trabajo colegiado en las reuniones de consejo técnico o cuando sea necesario." (SEP, 2012).

Para tales fines, el director debe solicitar al inspector, asesoría específica para fortalecer su función directiva, independiente de la asesoría del PEC.

Del mismo modo, el documento normativo indica que las inspecciones "asesorarán y orientarán a los directores respecto a la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar ... con base en las orientaciones metodológicas contenidas en los módulos del modelo de gestión educativa estratégica ... promoverán proyectos y acciones de apoyo, para fortalecer el trabajo en las escuelas" (SEP, 2012 p.81).

Tomando en cuenta todos los elementos mencionados, en la Zona Escolar surge la necesidad de proveer apoyo directo a las escuelas, con el objetivo de proporcionar a los directivos los materiales, instrumentos, conocimientos, etc.,

para que en los plazos establecidos, ellos junto con sus comunidades, estén en condición para realizar una planeación estratégica real, surgida de la comunidad y que sea eje rector para la consecución de las metas y objetivos que se pretendan lograr.

El trabajo en forma general, consistió en la realización de las siguientes acciones:

- Organización del trabajo
- Determinación de momentos de asesoría y acompañamiento, para el diagnóstico y la planeación estratégica.
- Planeación de las actividades en compañía del ATP.
- Socialización del Modelo de gestión educativa estratégica MGEE.
- Información acerca de la ruta metodológica para la construcción del plan estratégico.
- Realización de la autoevaluación inicial o diagnóstico.
- Integración del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Elaboración del Programa Anual de Trabajo.

## **Descripción del Procedimiento de asesoría y acompañamiento para la construcción del Diagnóstico y Planeación Estratégica, en dos escuelas de Educación Secundaria.**

El trabajo elaborado en la zona escolar, para que las dos escuelas secundarias concretaran su Diagnóstico y Planeación Estratégica de Transformación Escolar y que es motivo de este reporte laboral, se describe en seguida.

Las labores se organizaron en 6 *Momentos*, considerados como ocasiones propicias para intervenir, mismos que se desarrollaron en distintos tiempos del ciclo escolar 2012-2013, incluyendo el *Momento* 1, que se realizó tomando espacio del último bimestre del ciclo escolar inmediato anterior (2011-2012).

La cronología de las labores se describe con la finalidad de ubicar los tiempos y la forma en que se desarrollaron los 6 *Momentos* de asesoría y acompañamiento:

Las actividades del ciclo escolar 2012-2013, se iniciaron el lunes 6 de agosto de 2012, propiamente con la reanudación de labores del personal directivo (director y subdirector), del personal administrativo y de asistencia a la educación (limpieza). En este mismo día el personal de la Inspección General se incorpora al trabajo y en esa misma semana, se reciben tanto materiales, como indicaciones, asesorías etc., de parte de la Dirección Operativa 5, mismas que debieron ser transmitidas al personal directivo, a través de las inspecciones el viernes 10 de agosto de ese mismo año.

El lunes siguiente, 13 de agosto, todo el personal docente y de Servicios de Asistencia Educativa SAE (orientadores educativos, prefectos, trabajadores sociales y médicos escolares) reanudó labores, para desarrollar en las escuelas, el curso autogestivo, por mandato de la SEP, que se denomina *Curso básico de formación continua*.

Las clases para los alumnos se iniciaron el día 20 de agosto, dándose por inaugurado oficialmente el ciclo escolar 2012-2013, mismo que concluyó el día 5 de julio de 2013.

En este apartado se desglosa específicamente cada uno de los *Momentos* que se desarrolló con los directivos y docentes de las escuelas secundarias de la Zona Escolar LXXII, por lo cual, es necesario mencionar que para lograr el propósito de cada *Momento* de intervención, se considera como elemento importante lo que asevera Bolívar (2007) del centro escolar, “además del lugar de trabajo, debe ser la unidad básica de formación e innovación, lo será si en su seno tiene lugar un aprendizaje institucional u organizativo, es decir, si el entorno y las relaciones de trabajo enseñan y la organización como conjunto aprende, a partir de su propia historia y memoria como institución” (p.121).

Además, este autor precisa que una organización, en este caso una escuela, no solamente propicia situaciones en las que los alumnos aprenden, sino que simultáneamente provoca aprendizajes en quienes trabajan en ella, si optimiza el potencial formativo de las situaciones de trabajo. La escuela se caracteriza por institucionalizar procesos que propician que la comunidad como un todo aprenda a hacer mejor las cosas, “una escuela que ha institucionalizado la mejora como proceso permanente es... ‘una escuela que aprende’ ” (p. 122).

A este respecto, Guerrero (2005), añade que:

A la organización del plantel le atañe la construcción de un ambiente laboral que requiere de acuerdos básicos fundamentados en el diálogo y en la identificación de las prioridades del quehacer profesional. (p.19)

Los 6 *Momentos* de asesoría y acompañamiento para la elaboración del diagnóstico y la planeación estratégica, son puntualizados en seguida (ver Tabla 5).

**Tabla 5.**

*Momentos de asesoría y acompañamiento, para el diagnóstico y la planeación estratégica.*

<b>Momentos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Temas</b>	<b>Actividades y técnicas</b>
<b>Momento 1</b>	1 sesión de 5 horas. Mayo 2012	-La función directiva: Liderazgo. -Ruta metodológica del Plan Estratégico de Transformación Escolar basado en el MGEE. -Dimensiones. -Elementos para la autoevaluación inicial o diagnóstico.	Asesoría, exposición de ATP ante directivos.
<b>Momento 1 a</b>	1 sesión de 5 horas. CTE de Mayo 2012	-Presentación del Plan Estratégico de Transformación Escolar basado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica en el C.T.E.	Exposición de Directivos ante el C.T.E. Acompañamiento de ATP.
<b>Momento 1 b</b>	Durante los meses de Mayo y Junio 2012	-Acopio de información para la autoevaluación o diagnóstico.	Directivos con comunidad escolar. Acompañamiento de ATP.
<b>Momento 2</b>	Taller de 1 sesión de 5 horas. Junio 2012.	-Análisis de resultados de la autoevaluación.	Asesoría, taller, exposición de ATP ante Directivos.
<b>Momento 2 a</b>	1 sesión de 5 horas. Julio 2012	-Integración del diagnóstico.	Directores con comunidad escolar. Acompañamiento de ATP.
<b>Momento 3</b>	1 sesión de 5 horas. Agosto 2012.	-Elementos del Plan Estratégico.	Asesoría, exposición de ATP ante Directivos.
<b>Momento 3 a</b>	3 sesiones de 5 horas c/u. CTE de Agosto 2012 (reanudación de labores).	-Construcción del plan de acuerdo con los elementos recomendados.	Expositiva, taller de Directivos con su comunidad. Acompañamiento ATP.
<b>Momento 4</b>	Taller de 6 horas. Septiembre 2012	-Integración de la Planeación Estratégica. -Elaboración del Programa Anual de Trabajo. -Planeación del seguimiento y la evaluación.	Asesoría, taller, exposición de ATP ante Directivos.
<b>Momento 5</b> Posterior	Enero 2013	-Seguimiento y evaluación. -Ajustes	Asesoría y acompañamiento de ATP Directivos.
<b>Momento 6</b> Posterior	Junio 2013	-Evaluación final -Informe Técnico Pedagógico.	Asesoría y acompañamiento de ATP con Directivos.



A continuación se presenta el desglose de los *Momentos* del Procedimiento para la elaboración del diagnóstico y el planeación estratégica de la propuesta a cargo del ATP, en el que se incluyen los agentes que participan, los propósitos que cumplen, los recursos que se utilizaron, las técnicas, los tiempos y los productos esperados.

### ***Momento 1.***

Es uno de los momentos más importantes de la intervención, ya que del desarrollo del mismo y de sus productos depende el que después, cada directivo acuda a su comunidad y les transmita lo que se pretende lograr realizándolo de manera colegiada (ver tabla 6).

Inicialmente se explicarán los principales conceptos manejados al implementar las actividades del *Momento 1*: el concepto de funciones directivas; el de modelo de gestión educativa estratégica; el de plan estratégico de transformación escolar; y el de autoevaluación inicial o diagnóstico.

**Tabla 6.**

Momento 1: El Modelo de Gestión Educativa Estratégica

---

**Momento 1**

---

**El Modelo de Gestión Educativa Estratégica**

**Propósito:** Que los Directivos reflexionen acerca de su función como líderes educativos; reconozcan la ruta metodológica del Modelo de Gestión Educativa Estratégica para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar y los elementos, materiales y estrategias para la realización del diagnóstico de sus escuelas.

**Participantes:** Directivos (Director y Subdirector)

**Conduce:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

- Presentación ppt con elementos de la ruta metodológica.
- Presentación ppt con elementos para la autoevaluación inicial o diagnóstico.
- Documentos impresos (metodológicos y normativos).
- Materiales de apoyo para el diagnóstico.

**Técnica:**

- Expositiva y plenaria.

**Tiempo:**

Mayo de 2012, una sesión de 5 horas.

**Productos:**

- Reflexión en torno a la función directiva y el liderazgo del director.
  - Conocimiento de la ruta metodológica del MGEE.
  - Conocimiento de aspectos a analizar y recursos para la realización de la autoevaluación inicial o diagnóstico de acuerdo a la metodología.
-

### **a) Las funciones directivas.**

Dada la importancia del *Momento 1*, se inicia con la revisión de las funciones del director y del subdirector; las escritas, las no escritas, lo que se espera de ellos, sus funciones y sus responsabilidades. Se revisa la importancia de ser líder, de procurar una buena convocatoria en la comunidad escolar y de estar preparado para conducirla a excelentes resultados educativos. Los directivos reflexionan en torno a sus funciones y responsabilidades en su papel como líderes educativos.

De acuerdo con lo anterior, Guerrero (2005), menciona lo siguiente:

En experiencias de trabajo realizadas en escuelas se han observado iniciativas de maestros que, dinamizan los planteles y se fortalecen cuando existe una fuerte voluntad de cambio personificada en el director. Por el contrario, sin directores comprometidos las iniciativas no se concretan y las más de las veces se asfixian en el pantano de la frustración (p. 18).

En torno al tema del liderazgo, Rosas y De los Santos (2006), señalan que la influencia del director en su equipo de trabajo es de importancia vital, dicha atribución es puesta en práctica en la función directiva, al guiar, coordinar, planear y orientar las acciones pedagógicas que se emprenden en una escuela, ya que su responsabilidad abarca muchas áreas de la vida escolar.

El liderazgo...propiciaría la identificación de problemáticas y el desarrollo de estrategias encaminadas a provocar que los alumnos reciban aquellas oportunidades educativas que requieren para su óptimo desarrollo...por lo que es necesario que:

- Sepa comprender los desafíos que implican los cambios de paradigmas.
- Tenga la capacidad de crear estrategias innovadoras.
- Pueda comunicar con valor el ideal y la visión.
- Sirva realmente de modelo (p. 43).

Lo anterior es citado con la intención de resaltar la importancia de la intervención directiva para el logro de la construcción de una planeación estratégica.

**b) El modelo de gestión educativa estratégica y el plan estratégico de transformación escolar.**

En este procedimiento, se aborda la descripción de lo que es un Plan Estratégico de Transformación Escolar y sus diferencias esenciales con el Proyecto Escolar que se venía realizando desde años atrás, con la finalidad de reconocer que la forma de planear es distinta, así como el impacto en los resultados que se pueden lograr.

Es la ocasión de dar a conocer a los directivos la descripción de los elementos del Modelo de Gestión Educativa Estratégica ilustrado en la Figura 1 (pág. 43) y analizar la ruta metodológica general para la realización del Plan Estratégico, que se ilustra en seguida en la Figura 2.

**RUTA METODOLÓGICA GENERAL PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR**

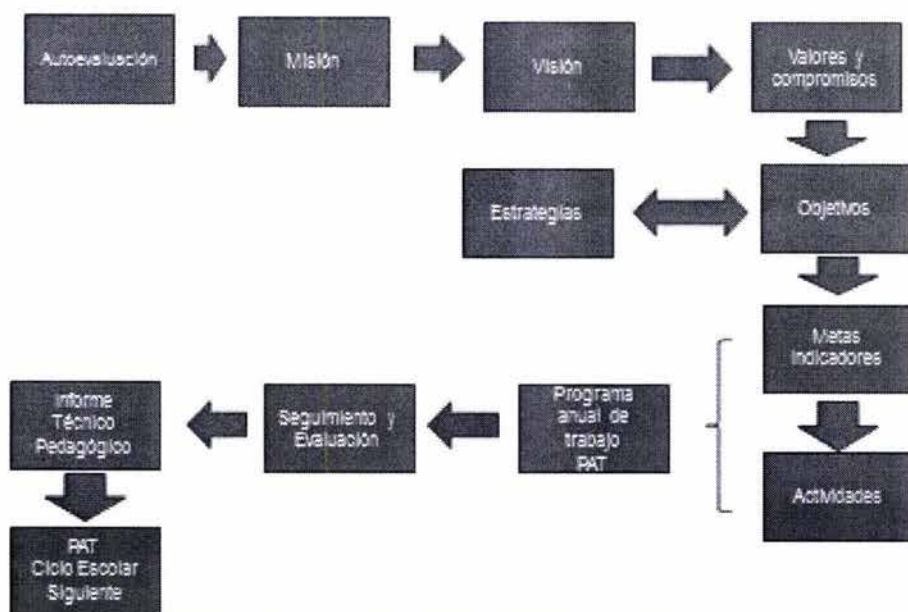


Figura 2. Ruta metodológica para la elaboración del plan estratégico (SEP, 2006).

El proceso de la ruta general consiste en la descripción puntual de cada elemento de la ruta metodológica; lo que se pretende conseguir al trabajar en colegiado cada elemento. Este proceso se inicia con la autoevaluación inicial.

**c) La autoevaluación inicial o diagnóstico.**

Habiendo revisado lo anterior, se da inicio a la explicación minuciosa del proceso de diagnóstico o autoevaluación inicial, lo cual consiste en una serie de acciones que se deben realizar en forma colegiada, mismas que se detallan enseguida:

- 1) Elaboración del marco referencial. Se trata de construir en colegiado la descripción histórica de la escuela, sus antecedentes, cuándo fue creada, características de su población, etc.
- 2) Análisis de los componentes y los principios de la planeación estratégica, que aparecen en la Tabla 7.

**Tabla 7.**  
Componentes y principios del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

<b>Componentes</b>	<b>Principios</b>
Liderazgo compartido	Autonomía responsable
Trabajo colaborativo	Corresponsabilidad
Planeación estratégica	Transparencia y rendición de cuentas
Participación social responsable	Flexibilidad en las prácticas y relaciones.
Evaluación para la mejora continua	

- 3) Revisión de fuentes de información para obtener datos cualitativos y cuantitativos de la situación que prevalece en la escuela.

Una pregunta inevitable es ¿De dónde podemos obtener estos datos? En realidad se pueden obtener de muchas fuentes, tales como los resultados educativos finales de ciclos escolares anteriores; los promedios de aprovechamiento escolar, la reprobación, la deserción (mencionando las fuentes de consulta), las minutas de reuniones de consejo técnico, el informe técnico pedagógico del ciclo escolar anterior, los resultados de evaluaciones internas y externas, tales como la Evaluación nacional del logro académico en centros educativos (ENLACE), el Instrumento diagnóstico para los alumnos de nuevo ingreso a secundaria (IDANIS), el Examen nacional de ingreso al nivel medio superior (EXANI), el examen único para ingreso al nivel medio superior del Centro nacional de evaluación (CENEVAL) entre otros, así como la participación en concursos académicos y deportivos.

También los integrantes de los Servicios de Asistencia Educativa (orientadores educativos, médicos escolares, prefectos y trabajadores sociales) poseen información relevante acerca del funcionamiento de la escuela, características de la población que se atiende, diagnósticos de estilos de aprendizaje, diagnósticos médicos, por mencionar otros más.

Una vez recaudada la información, se deberán identificar los datos obtenidos en las cuatro dimensiones para la planeación estratégica, que son:

- ✓ Pedagógica curricular
- ✓ Organizativa
- ✓ Administrativa
- ✓ Participación social comunitaria

Para conocer con más detalle lo que sucede al interior de la escuela, es necesario realizar la significación de estándares que a continuación se describen y el análisis de factores por dimensión.

- 4) Significación de estándares de logro educativo y de gestión (anexo 1 y anexo 2).

Los estándares son parámetros que sirven para comparar el ideal de una escuela y la situación real, son estándares de calidad.

La significación de estándares consiste en interpretar el significado de cada uno de los estándares, considerando las palabras clave resaltadas en "negritas". Se trata de establecer en el caso de una escuela en particular y de común acuerdo, resultante de la reflexión, qué tanto las prácticas pedagógicas e institucionales que se llevan a cabo se acercan o se alejan del estándar.

- 5) Análisis de factores por dimensión. Los directivos y maestros analizan en colegiado los factores que ya han sido citados en el marco teórico (ver Tabla 2, página 29). Además, describen las acciones que la escuela en sus distintas instancias realiza, en caso de que así sea. En el caso negativo, se debe expresar lo que se hace al respecto. Es necesario detectar las evidencias que confirman lo que se dice, ya que si no se cuenta con ello, se elabora algún instrumento que clarifique o confirme lo señalado. Es decir, se debe verificar que ante cada análisis, existan evidencias que lo sustenten. Las evidencias de ello se integran en la medida de lo posible en un apartado de anexos.
- 6) Detección de población vulnerable.

En ocasiones, en las comunidades educativas se ha dificultado la detección de alumnos que pueden estar en una situación vulnerable, es decir, en riesgo de no permanecer en esa escuela, de reprobado, de no concluir la educación secundaria o simplemente de no recibir el servicio educativo adecuado. Para ello a los directivos se les proporciona una serie de situaciones que les permite ubicar en su población de alumnos, aquellos que pueden ser vulnerables (ver tabla 8).

7) Participación en programas.

Se describe cómo la escuela participa en programas federales tales como, el Programa Escuelas de Calidad, Programa Escuela Segura, Programa Ombligos al Sol, Programa de Becas, etc.

**Tabla 8.**  
Muestra de formato para el registro de población vulnerable.

<b>Instrucción:</b>	<b>Registrar la respuesta</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Verificar si en la escuela contamos con al menos un alumno que...</b>		
-Sus padres son desempleados.	SI	
-Tiene escasos recursos económicos.	SI	
-Trabaja.		NO
-No tiene padres.		NO
-Su familia es desintegrada, vive con uno de sus padres.	SI	
-Sufre maltrato en la familia.		NO
-No le interesa estudiar.		NO
-Manifiesta baja autoestima.		NO
-Padece alguna enfermedad crónica: hipertensión, diabetes, etc.		NO
-Es depresivo.		NO
-Consume drogas.	SI	
-Está embarazada o va a ser padre o tiene uno o varios hijos.		NO
-Tiene alguna necesidad educativa especial.		NO
-Padece desórdenes de la alimentación (bulimia, anorexia, desnutrición, obesidad).	SI	
-Es migrante jornalero.		NO
-Viene de otro estado de la República o de otro país.		NO

8) Elaboración de instrumentos. En algunos momentos del análisis de factores o de la significación de estándares, por ejemplo, los directivos y docentes no conocen las respuestas o solamente las suponen pero no tienen



evidencias de ello, es por eso que se les sugiere crear instrumentos que les permitan conocer aspectos desconocidos para ellos.

Un ejemplo de lo anterior es que, si se necesita saber lo que los padres de familia opinan acerca de su propia participación en las actividades escolares de sus hijos, habrá que preguntárselos a algunos de ellos mediante un instrumento (cuestionario) que permita asentar y sistematizar los datos.

- 9) Ubicar y describir claramente cuáles son los aspectos de las cuatro dimensiones que no favorecen una adecuada gestión escolar, fundamentándose en la situación que guarda la escuela. Dichas dimensiones aparecen en el marco teórico; sin embargo, por conveniencia para el lector, se incluyen en la tabla 9.

**Tabla 9.**

Formato para registrar los aspectos que no favorecen una adecuada gestión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Aspectos que no favorecen una adecuada gestión.</b>
Pedagógica curricular.	
Organizativa.	
Administrativa.	
Participación social comunitaria.	

- 10) Ubicar aquellos aspectos a mejorar en la escuela en cada una de las dimensiones, seleccionando aquellos aspectos en los que la escuela pueda incidir y que tiene una relación directa con el logro educativo de los alumnos.

11) Priorizar los aspectos a mejorar por dimensiones, considerando su atención de uno a tres años, los cuales deberán ser congruentes con aquellos aspectos en los que sí pueda incidir la escuela para mejorar los resultados educativos. Los aspectos a mejorar no son estrategias ni actividades, son afirmaciones de situaciones o resultados que fueron detectadas en el diagnóstico. A continuación se muestra un formato sugerido para registrar la información (verla tabla 10).

**Tabla 10.**

Aspectos a mejorar a corto y mediano plazos.

<b>Dimensión</b>	<b>Aspectos a mejorar</b>	<b>A un año</b>	<b>A dos años</b>	<b>A tres años</b>
	-Pedagógica curricular.			
	-Organizativa.			
	-Administrativa.			
	-Participación social comunitaria.			

Se recomienda a los directivos el uso de una bitácora y/o un portafolio de evidencias, para el acopio de información y el registro de los avances.

### **Momento 1 a.**

El *Momento 1a* se subordina al *Momento 1* por ser el que implica que los directores acudan a sus escuelas a socializar la información recibida en éste último, con su comunidad docente en reunión de CTE.

El *Momento 1a* (ver tabla 11), se desarrolla en el interior de cada centro escolar, durante la reunión de CTE correspondiente al mes de mayo.

**Tabla 11.**

Presentación del plan estratégico de transformación escolar basado en el MGEE.

*Momento 1 a*

---

**Presentación del plan estratégico de transformación escolar basado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica ante el C.T.E.**

**La autoevaluación inicial**

**Propósito:** Que los directores y los integrantes del CTE reconozcan y trabajen en forma colegiada la autoevaluación inicial de su escuela, haciendo uso de la metodología de la planeación estratégica.

**Participantes:** Comunidad escolar (alumnos, directivos, docentes, personal administrativo, personal de servicios, servicios de asistencia educativa SAE, padres de familia)

**Conduce:** Director y subdirector

**Acompaña:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

- Presentación ppt con elementos de la ruta metodológica.
- Presentación ppt con elementos para la autoevaluación inicial o diagnóstico.
- Documentos impresos (metodológicos y normativos)
- Materiales de apoyo para el diagnóstico.

**Técnica:**

- Expositiva y plenaria.

**Tiempo:**

Durante el CTE del mes de Mayo. Una sesión de 5 horas.

**Productos:**

- Reflexión e iniciativas para participar por parte de los miembros del CTE.
  - Acuerdos y compromisos.
  - Comisiones docentes y sugerencias para la búsqueda de información.
-

El *Momento 1 a*, se desarrolla en el interior de cada centro escolar, durante la reunión de CTE correspondiente al mes de mayo.

En esta ocasión el ATP, participa únicamente como acompañante observador, sin embargo, en caso de ser necesario, puede proporcionar alguna precisión al director, acerca del proceso que se va a desarrollar.

Para la realización esta sesión del consejo, el director revisa los materiales recibidos para compartirlos con su comunidad docente y prepara materiales como facilitadores de la actividad, tales como los que le fueron proporcionados en el *Momento* anterior y otros que puede crear para lograr el propósito.

El director convoca, sensibiliza, informa, conduce, proporciona materiales y facilita la participación a los docentes y demás personal, mediante un ambiente de trabajo en colegiado que permite, la participación de todos los miembros en la búsqueda y acopio de información para el diagnóstico, luego de haber dado a conocer puntualmente la ruta metodológica general para la realización del plan estratégico de la escuela.

Como principal producto de este *Momento 1 a*, son los acuerdos y comisiones a los que el colectivo docente se compromete a efectuar para la recolección de información para la autoevaluación inicial.

Dicho producto incluye, acciones, responsables, equipos de trabajo, elaboración de una bitácora y/o un portafolio de evidencias, así como los tiempos y fechas para la elaboración y entrega.

Es importante que entre todos los miembros del CTE, realicen el análisis de los factores asociados a cada dimensión y que elaboren la significación de los estándares, ya sea en forma colectiva o por equipos de trabajo.

Habrá que integrar equipos para el diseño de instrumentos que faciliten el acopio de información o que permitan conocer información que no se posee, por

ejemplo, la opinión que tienen los padres de familia acerca de la organización de la escuela.

Durante la búsqueda de información, es importante contar con evidencias que sustenten las respuestas, las afirmaciones o los datos que se presentan, proporcionando o mostrando la fuente de donde se obtiene la información. Es decir, es importante preguntarse ante la información recopilada, cómo podemos evidenciar o demostrar lo que se está afirmando o significando, en su caso.

### ***Momento 1 b***

El *Momento 1 b*, ilustrado en la tabla 12, se refiere al acopio de información para la autoevaluación inicial, se realiza por diferentes miembros de la comunidad escolar y es llevada a cabo en diversos momentos y espacios.

Es el director escolar quien se encarga de dirigir este trabajo en su comunidad escolar, y es probablemente él también, si es que no se comisionó a alguien más para hacerlo, quien se encarga de recopilar la información, en los plazos establecidos.

Tal como se recomendó en el *Momento 1*, la información se puede agrupar en una bitácora, apoyada por un portafolio de evidencias.

**Tabla 12.**

Acopio de información para la autoevaluación inicial.

---

**Momento 1 b**

---

**Acopio de información para la autoevaluación inicial o diagnóstico.**

**Propósito:** Que los miembros del consejo técnico escolar realicen sus comisiones, correspondientes a la búsqueda y acopio de información para la elaboración del diagnóstico de su escuela.

**Participantes:** Comunidad escolar (alumnos, directivos, docentes, personal administrativo, personal de servicios, servicios de asistencia educativa SAE, padres de familia)

**Conduce:** Director

**Acompaña:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

-Documentos impresos (metodológicos y normativos)

-Materiales de apoyo para el diagnóstico.

-Resultados de ciclos escolares anteriores, cuestionarios, resultados de evaluaciones externas, minutas de actas de CTE, instrumentos, indicadores, estándares de calidad, factores para el análisis, etc.

**Técnica:**

-Trabajo colaborativo, participaciones voluntarias, comisiones, equipos de trabajo.

**Tiempo:** Durante los meses de mayo y junio.

**Productos:**

- Información acopiada por la comunidad escolar que servirá de base para la elaboración del diagnóstico.

- Datos e información de ciclos escolares pasados y el ciclo escolar presente, recopilados por la comunidad escolar

- Una bitácora y un portafolio de evidencias conformada por el director.

---

El ATP, proporciona el acompañamiento requerido, dependiendo de lo que solicite cada escuela, relacionado con la creación de los instrumentos para el acopio de información, retroalimentación relacionada con los datos encontrados, verificando avances, entre otras acciones.

La información recabada debe ser integrada en cada una de las cuatro dimensiones, para el posterior análisis.

Las comisiones docentes, se agrupan en diversas oportunidades para el análisis de los resultados obtenidos y lo registrarán por dimensión en la bitácora correspondiente.

## ***Momento 2***

El *Momento 2*, Análisis de los resultados de la autoevaluación, detallado en la tabla 13, es un espacio de análisis y reflexión, en el que los directores, además, comparten con sus iguales los resultados de la experiencia de la primera implementación de acciones en cada comunidad, para la elaboración del diagnóstico inicial.

En este espacio se pretende además, que el director ubique los hallazgos, en cada una de las dimensiones de la planeación estratégica, las cuales recordaremos que son: el trabajo en el aula, la organización escolar, la administrativa y la relacionada con la participación de la comunidad.

**Tabla 13.**

Análisis de los resultados de la autoevaluación.

---

**Momento 2**

---

**Análisis de resultados de la autoevaluación**

**Propósito:** El personal directivo analiza por dimensión, la información asentada en las bitácoras y portafolios de evidencias y comparte con sus iguales las situaciones detectadas.

**Participantes:** Directores

**Conduce:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

- Documentos impresos (metodológicos y normativos)
- Materiales de apoyo para el diagnóstico.
- Información recaudada para el diagnóstico.

**Técnica:**

- Trabajo en equipos y plenaria.

**Tiempo:**

En el mes de junio. Una sesión de 5 horas.

**Productos:**

- Listado de situaciones detectadas: fortalezas, debilidades, logros, retos, lo que falta por hacer, entre otras.
- 

Es el *Momento 2*, espacio para el análisis y para ubicar los aspectos que se considera deben mejorar, lo que se piensa se debe mantener, lo que se cree que debería cambiar, los retos a enfrentar.



Los directores realizan posteriormente este mismo ejercicio de análisis, en forma colegiada con su comunidad; pero es importante que ellos previamente conozcan detalladamente la información acerca de su escuela y los posibles rumbos que puede tomar su planeación.

Además, en este *Momento 2*, el ATP aborda aspectos que le permitan saber al director que es él, quien tendrá que propiciar en su reunión con el CTE, el ambiente favorable para que salgan a flote algunos problemas que afectan a ciertos sectores, pero que difícilmente se expresan, y propiciar un planteamiento profesional y en comunidad de las posibles soluciones. De hecho en este espacio, el mismo director se prepara para recibir algunas observaciones respecto a su gestión, mismas que serán analizadas en colegiado fomentando el diálogo para su posible solución, o bien, el mismo director propondrá acciones de intervención o solución.

### ***Momento 2 a.***

Los CTE cuentan con la información necesaria para elaborar el diagnóstico de la escuela, con información real, actual y suficiente, ya que la información se ha recaudado de acuerdo a los elementos que requiere la planeación estratégica utilizada. Dicha acción se realiza en el *Momento 2 a* (ver tabla14).

**Tabla 14.**

La elaboración del diagnóstico.

---

**Momento 2 a**

---

**La autoevaluación inicial o diagnóstico****Propósito:**

Los miembros de CTE elaboran en forma colegiada el diagnóstico de la escuela secundaria, mediante el análisis y la reflexión.

**Participantes:** Director y comunidad escolar.

**Conduce:** Director escolar

**Acompaña:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

- Bitácoras y portafolios de evidencias.
- Documentos impresos (metodológicos y normativos).
- Materiales de apoyo para la construcción del diagnóstico.

**Técnica:**

- Expositiva y plenaria.

**Tiempo:**

En el mes de julio. Una sesión de 5 horas.

**Productos:**

La autoevaluación inicial de la escuela, analizada por dimensión.

---

En el *Momento 2 a*, el director escolar fortalece el ambiente colegiado y da a conocer a los miembros del consejo, con el apoyo de otros docentes si así lo decide o por comisiones, los datos recaudados e integrados por dimensión.

Se muestra entre otras cosas, por ejemplo, el formato con el que se identifica a la población vulnerable inserta en la escuela. Esta información podrá actualizarse al inicio del ciclo escolar, cuando ya se tengan inscritos a los nuevos alumnos.

Como producto del análisis en colegiado, los miembros del consejo pueden enumerar los aspectos que consideran deben mejorar, lo que piensan se debe mantener, lo que creen que se debería cambiar, los retos que perciben, entre otras reflexiones.

A partir de la reflexión anterior el formato *Aspectos a mejorar por dimensión* sirve de apoyo para la integración de reflexiones. Se trata de enumerar aspectos detectados a mejorar o a mantener, mismos que no son acciones ni objetivos. Lo anterior se refiere a que únicamente se mencionarán los problemas detectados, e.g.: *Bajo aprovechamiento escolar*, y no se deberán asentar las posibles soluciones, tales como “realizaremos actividades que eleven el aprovechamiento escolar”, ni tampoco, “El personal docente diseñará estrategias didácticas que permitan elevar...”

El *Momento 2 a*, es el indicado para redactar el marco referencial con parte de la información recopilada acerca de la escuela. Dicha actividad puede ser ejecutada en conjunto o por alguna comisión.

Siguiendo la ruta metodológica, el primer apartado que se redacta es el Diagnóstico o autoevaluación inicial, que contiene los 11 elementos descritos en el *Momento 1* (ver tabla14), incluyendo en el apartado de anexos, las evidencias y/o fuentes consultadas.

**Tabla 15.**

Elementos para el diagnóstico.

---

**AUTOEVALUACIÓN INICIAL**

---

- Marco referencial.
  - Análisis de los componentes y principios de la planeación estratégica.
  - Revisión de fuentes de información.
  - Significación de estándares de logro educativo y de gestión.
  - Análisis de factores por dimensión.
  - Población vulnerable.
  - Participación en programas.
  - Descripción y propósito de instrumentos elaborados, (se incluye un ejemplar de c/u en anexos)
  - Aspectos de las cuatro dimensiones que no favorecen una adecuada gestión escolar.
  - Aspectos a mejorar en la escuela en cada una de las dimensiones.
  - Priorizar los aspectos a mejorar a corto y mediano plazos, por dimensiones.
- 

**Momento 3**

La construcción del plan estratégico inicia en el *Momento 3*, ya que, con base en el diagnóstico elaborado, los directivos perciben con facilidad, los elementos que habrán de construir en colegiado.

En la tabla 16 se describen los aspectos que comprenden el *Momento 3*.

**Tabla 16.**

El plan estratégico de transformación escolar y el programa anual de trabajo (PAT).

---

**Momento 3**

---

**Elementos del plan estratégico y el programa anual de trabajo.****Propósito:**

Que los directores posean información, materiales y estrategias para la elaboración del plan estratégico de transformación escolar, basado en la autoevaluación inicial.

**Participantes:** Directivos (Director y Subdirector)

**Conduce:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

- Presentación en ppt con elementos de la ruta metodológica.
- Documentos impresos (metodológicos y normativos).
- Materiales de apoyo para la construcción del plan estratégico.

**Técnica:**

- Expositiva y plenaria.

**Tiempo:**

En el mes de agosto. Una sesión de 5 horas.

**Productos:**

Conocimiento detallado acerca de los elementos que integran el plan estratégico basado en el MGEE.

Socialización de instrumentos que facilitan el trabajo colaborativo para la construcción del plan estratégico.

---

En el *Momento 3* se presenta detalladamente a los directivos, los elementos que únicamente se habían mencionado en el *Momento 1*, y conforme se abordan los aspectos, se proponen o crean formatos que faciliten la construcción.

Es importante mencionar que por esta ocasión, solamente se socializan los elementos de la ruta metodológica, pero no se desarrollan en este *Momento 3* por los directores. Dicha acción es realizada en el *Momento* inmediato posterior, por el CTE de cada escuela secundaria.

Dichos elementos son:

- ➔ Misión
- ➔ Visión
- ➔ Valores y compromisos
- ➔ Objetivos
- ➔ Estrategias
- ➔ Metas
- ➔ Actividades
- ➔ Programa anual de trabajo
- ➔ Seguimiento y evaluación

A continuación se detallan cada uno de los elementos:

**-Misión:**

Para el caso que nos ocupa, la misión es la razón de ser de la educación secundaria, lo que explica su existencia. El fundamento de la misión de una escuela se encuentra plasmado en la normatividad vigente, es decir, en el artículo 3º. Constitucional y en la Ley General de la Educación. Es la declaración del deber ser y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad.

La misión define y orienta el quehacer cotidiano hacia la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y construcción de valores y actitudes en los alumnos.

El autor Guerrero (2005), afirma que "la misión de la escuela es el punto de partida y de llegada, centrada en el logro de los propósitos educativos de cada nivel" (p.18).

Se pretende que en forma breve se exprese lo anteriormente descrito y para ello, el colectivo docente puede responder a algunas cuestiones que facilitarán la construcción de la misión de la escuela:

- ✓ ¿Cuál es la razón fundamental de la existencia de nuestra escuela?
- ✓ ¿Cuál es el propósito para el que fue creada?
- ✓ ¿Qué debe lograr?
- ✓ ¿Qué tipo de persona debemos formar?
- ✓ ¿Qué necesidades satisface y quiénes son los beneficiarios?
- ✓ ¿A qué nos comprometemos?
- ✓ ¿Qué hace diferente esta escuela a las demás?

#### **-Visión:**

Es una representación del futuro. Es el deseo del avance progresivo hacia el logro de un objetivo compartido, alcanzable y concreto. Es el ideal del grupo de trabajo, visualizando la posición que se quiere alcanzar en los próximos años dentro de su entorno, centrándose en los fines.

La visión es idealista, inspiradora y positiva, es clara y detallada, para que todos comprendan cuál es la contribución de cada quien para hacerla realidad.

Se sugiere que en forma colegiada se reflexione en torno a una serie de preguntas que pueden facilitar la construcción de la visión de la escuela:

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser?
- ✓ ¿Qué deseamos lograr?
- ✓ ¿Qué tipo de alumno queremos formar?
- ✓ ¿Cómo queremos que nos describan?
- ✓ ¿Cuáles son nuestros valores?
- ✓ ¿Qué queremos que nos distinga?
- ✓ ¿Cómo queremos mejorar?

**-Valores y compromisos:**

Como producto de la reflexión anterior, se identifican elementos que se consideran valiosos en la práctica cotidiana, tales como las formas de relacionarse, las actitudes, los ambientes de trabajo, entre otros, para con ello construir acuerdos por consenso acerca de los valores que han de guiar la acción de los actores escolares. De igual manera se rescatan los compromisos que son necesarios para que todos los miembros del colegiado aporten lo necesario para la planeación y operación de lo que se pretende proyectar.

Para lograr lo anterior, en el caso de la construcción de valores o atributos y actitudes positivas que pueden guiar las acciones que mejoren la calidad del servicio educativo, se sugiere la reflexión en torno a algunas de las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Qué consideramos valioso para nuestra escuela?
- ✓ ¿Cuáles son nuestras coincidencias?
- ✓ ¿Ante cuáles acciones o actitudes hemos tenido éxito?
- ✓ ¿Qué queremos que caracterice nuestra práctica diaria?  
(entusiasmo, respeto, honestidad, solidaridad, creatividad, iniciativa, colaboración, esfuerzo, etc.)





Para el cumplimiento de la misión y de la visión de la escuela, se requiere principalmente del compromiso del director, del equipo docente y de los servicios de asistencia educativa. Se construyen los compromisos que garanticen la práctica de los valores y actitudes seleccionadas, se propicia la deliberación colectiva de los maestros en torno a su quehacer docente.

#### **-Objetivos:**

Enfatizan una idea principal o área de logro y deben ser orientados a resultados alcanzables.

Los objetivos se redactan con base en los resultados de la autoevaluación, específicamente de la jerarquización de los aspectos a mejorar detectados. El colectivo docente elabora por dimensión los objetivos que se pretenden alcanzar en el corto y mediano plazos (uno, tres o cinco años).

Los objetivos son elaborados observando que respondan, en su redacción, a las preguntas ¿qué? (lo que se persigue) y ¿para qué? (el fin que se pretende alcanzar). Incluyen una acción y el objeto a ser medido.

Resulta de gran ayuda, señalar el o los estándares de calidad con los que se relaciona cada objetivo, ya que esto ayuda a orientar las acciones que habrán de emprender para acercarse a ellos.

Se recomienda la redacción de un máximo de tres objetivos por dimensión para asegurar el logro de los mismos, no saturando de fines el plan que se pretende emprender. En la experiencia se ha visto que en la dimensión pedagógica curricular es necesaria la creación de más objetivos de los recomendados, con el fin de perfilar los compromisos del colegiado al trabajar para lograrlos.

#### **-Estrategias:**

Cada objetivo tiene sus estrategias y en ellas se plasma la idea general de cómo se van a lograr los objetivos. Se esbozan los procedimientos o acciones que

se realizarán para alcanzarlos. La estrategia es el conjunto de actividades, mencionadas en forma breve y precisa, que habrán de ejecutar para el logro del objetivo.

Cada estrategia propuesta es analizada por el colegiado revisando su viabilidad y pertinencia para cumplir adecuadamente con el objetivo. Los objetivos pueden tener una o varias estrategias.

#### **-Metas:**

Las metas son un elemento que permite definir y concretar lo que se pretende lograr en el ciclo escolar que inicia. Una meta permite dar certeza a la consecución del objetivo, es el logro concreto que se pretende obtener, es necesario establecerla para definir en forma precisa qué tanto del objetivo se pretende lograr.

La meta precisa la acción, la cantidad, el qué y el tiempo, por lo que deben ser medibles y cuantificables en tanto que pueden referirse a número de alumnos, de maestros, de grados, de grupos, de periodos de tiempo, etc.

Cada meta incluye una acción y al igual que los objetivos, se relacionan con un estándar de calidad.

Las metas son la parte concreta de una planeación de corto y mediano plazos, lo que implica dar prioridad a aquellas que son plataforma para el logro de otras en futuros ciclos escolares.

Se sugiere para la construcción las metas, apoyarse en el instrumento (ver Tabla 17) que se detalla a continuación.

**Tabla 17.**  
Guía para elaborar metas.

Dimensión	Acción	¿Cuánto?	¿Qué?	¿Cuándo?	Estándar relacionado.
-Pedagógica curricular.					
-Organizativa.					
-Administrativa.					
-Participación social comunitaria.					

**-Actividades:**

Las actividades surgen de una estrategia bien diseñada, ya que en ella se ha plasmado lo que se pretende realizar para lograr el objetivo y se concretan con qué tanto se pretende alcanzar en la meta. La actividad es el elemento más detallado y se plasma en el programa anual de trabajo en donde se particularizan los operadores de la acción entre otros aspectos

**-Programa anual de trabajo (PAT):**

El PAT es un elemento muy importante en la ruta metodológica ya que en él se plasman los aspectos que habrán de trabajarse a lo largo del ciclo escolar.

En la tabla 18 se muestra el formato que habrá de desarrollarse y que se utiliza para clarificar y detallar el trabajo a realizar, quién lo realiza, cuándo, y además los recursos que se requieren para lograrlo.

**Tabla 18.**

Programa anual de trabajo (PAT) Formato A. (SEP, 2006).

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO					
Dimensión:					
Objetivo:					
Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Costo	Tiempo

Habrá de elaborarse un formato para cada objetivo, incluyendo cuantas metas se formulen para lograrlo. Se recomienda anotar los nombres de los responsables de cada actividad.

Los recursos pueden ser humanos, materiales, temporales e incluso económicos para el caso de las escuelas oficiales que participan en el programa escuela de calidad (PEC), teniendo éstas escuelas que elaborar además, los formatos B y C para la solicitud de apoyo financiero (anexo 3).

Para evitar ambigüedades o imprecisiones, es importante señalar las fechas o periodos de realización de cada actividad.

**-Seguimiento y evaluación:**

El seguimiento y la evaluación se planean simultáneamente con las actividades que se desarrollarán a lo largo del ciclo escolar. Se consideran aspectos tales como la creación de formatos o instrumentos necesarios y pertinentes, y se crean equipos de trabajo para su realización, aplicación y análisis.

Los estándares de logro educativo sirven como indicadores para el seguimiento y la evaluación y deben considerarse principalmente aquellos que se relacionan con los objetivos planteados.

Es importante acordar en colegiado, los tiempos para el seguimiento y la evaluación. Un momento adecuado para la evaluación es el mes de enero, pues

es la mitad del ciclo escolar y pueden realizarse los ajustes a la planeación que sean necesarios.

### **Momento 3 a.**

Es en este *Momento 3 a* (ver tabla 19), en el que los miembros del CTE en forma colegiada, redactan desde la misión de la escuela hasta al programa anual de trabajo del ciclo escolar que inicia.

#### **Tabla 19.**

Construcción del plan estratégico y el PAT

---

#### **Momento 3 a**

---

#### **Construcción de los elementos del plan estratégico de transformación escolar y el programa anual de trabajo PAT.**

**Propósito:** Los miembros del consejo técnico escolar, construirán en forma colegiada, los elementos del plan estratégico de su escuela y el programa anual de trabajo para el ciclo escolar que inicia.

**Participantes:** Comunidad escolar (alumnos, directivos, docentes, personal administrativo, personal de servicios, servicios de asistencia educativa SAE, padres de familia)

**Conduce:** Director

**Acompaña:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

#### **Recursos:**

- Presentación en ppt con elementos de la ruta metodológica.
- Documentos impresos (metodológicos y normativos)
- Materiales de apoyo para la construcción del plan estratégico.

#### **Técnica:**

-Trabajo colaborativo, participaciones voluntarias, comisiones, equipos de trabajo.

**Tiempo:** En el mes de agosto, tres sesiones de 5 horas (reanudación de labores para inicio del ciclo escolar 2012-2013).

#### **Productos:**

Elementos de la planeación estratégica y el programa anual de trabajo para el ciclo escolar que inicia, de cada una de las escuelas.

Una vez que el director escolar conoce con detalle los elementos restantes que conforman la ruta metodológica para la planeación estratégica, acude con su comunidad y en reunión de CTE, socializa los conceptos y los fines, y promueve entre los miembros la distribución de las acciones para la construcción de los apartados que formarán el plan estratégico de transformación escolar.

El ATP acompaña los trabajos y únicamente interviene ante el CTE, si lo solicita el director.

Los directivos y maestros, junto con los servicios de asistencia educativa, construyen cada elemento, teniendo como base el diagnóstico.

De esta forma, por ejemplo, los objetivos, las estrategias y las metas, serán redactados considerando la jerarquización de los aspectos a mejorar que se realizó en la autoevaluación inicial.

Como ya se cuenta con algunas informaciones adicionales, relacionadas con los alumnos de nuevo ingreso, es posible planear acciones específicas para alguna necesidad en especial.

El PAT, como se detalló en el *Momento 3*, también se elabora por dimensión e incluye los objetivos, metas, actividades, responsables, recursos y tiempos. Es importante que cada actividad sea asignada para su realización a una o varias personas, evitando palabras como “los maestros”, “los responsables”, “los del área de ciencias”, “el personal”, señalando en lo posible los nombres de cada uno de ellos en la columna correspondiente del formato proporcionado.

Se recomienda verificar que las actividades no sean realizadas en su mayoría por el director, y fortalecer la distribución de responsabilidades.

Es momento de incluir todas las actividades que dan vida a la escuela, incluso aquellas actividades extraescolares que se pretenden realizar, acciones de

seguridad escolar, participación en muestras y concursos, capacitación docente, festivales, reuniones del CTE, etcétera.

En el caso de que la escuela secundaria sea oficial y participe en el Programa Escuelas de Calidad, podrá asentar en el formato A, costos por actividad y deberá trabajar los formatos B y C, de solicitud de apoyo financiero (Anexo 3).

Es de gran importancia incluir en el PAT, las acciones de evaluación y seguimiento que han de llevarse a cabo a lo largo del ciclo escolar, en las cuatro dimensiones del plan estratégico.

El *Momento 3 a*, es de gran importancia ya que de manera colegiada, los miembros del consejo vierten sus compromisos y los valores que pretenden desarrollar, así como las actividades que están dispuestos a realizar para alcanzar las metas y los objetivos que ellos mismos plantean lograr.

#### ***Momento 4.***

El *Momento 4* que se describe en la Tabla 20, se dedica a verificar el formato total del diagnóstico y la planeación estratégica con el programa anual de trabajo, integrados en un solo documento.

El ATP interviene en forma directa con los directores para verificar que los elementos de la ruta metodológica se encuentren incluidos en el documento final, mismo que será entregado a instancias superiores para su revisión y aprobación.

**Tabla 20.**

Integración del plan estratégico de transformación escolar.

---

**Momento 4**

---

**Integración del Plan Estratégico de Transformación Escolar y  
El Programa Anual de Trabajo.**

**Propósito:** Los directores verificarán los elementos que integran el plan estratégico y la correspondencia con el programa anual de trabajo del ciclo escolar que inicia.

**Participantes:** Directores

**Conduce:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

-Formatos para la construcción del Programa Anual de Trabajo.

-Material construido en cada una de las escuelas (Objetivos, estrategias, metas, actividades, responsables, recursos, tiempo, por Dimensión).

-Documentos impresos (metodológicos y normativos)

**Técnicas:**

-Expositiva, plenaria y trabajo en equipos.

**Tiempo:**

En el mes de septiembre. Una sesión taller de 6 horas.

**Productos:**

Los directores con su comunidad escolar, contarán con los elementos clave para la construcción final del plan estratégico y el programa anual de trabajo.

---

En el caso de las escuelas oficiales, dicho documento será evaluado y dictaminado por la instancia correspondiente para el ingreso o reingreso al Programa Escuelas de Calidad, según sea el caso.



En la Tabla 21 se muestra la presentación que sirve como base para la elaboración del índice general que se sugiere para el documento final de la planeación estratégica.

**Tabla 21.**

**Presentación del Plan Estratégico de Transformación Escolar.**

---

- **Portada.** En ella se incluyen la clave del centro de trabajo y nombre de la escuela, la leyenda "Plan estratégico de transformación escolar", ciclo escolar; nombre y firma del director, sello de la escuela, así como visto bueno, con nombre del inspector general, para que sea él quien signe y selle el documento.
  
  - **Índice**
  
  - **Marco referencial**
  
  - **Autoevaluación inicial o diagnóstico**
    - Componentes y principios del MGEE.
    - Análisis de fuentes de información por dimensión.
    - Significación de estándares.
    - Análisis de factores.
    - Población vulnerable.
    - Participación en programas.
    - Aspectos que no favorecen una adecuada gestión.
    - Aspectos a mejorar por dimensiones, a corto y mediano plazos.
  
  - **Misión**
  
  - **Visión**
  
  - **Valores y compromisos**
  
  - **Objetivos**
  
  - **Estrategias**
  
  - **Programa Anual de Trabajo**
  
  - **Seguimiento y Evaluación**
  
  - **Anexos (evidencias)**
-

El documento final debe ser impreso y engargolado para facilitar su manejo. Se elaboran tres ejemplares, uno de ellos se entrega a la Dirección Operativa, otro a la Inspección General y el tercero se conserva en la escuela para su consulta a lo largo del ciclo escolar.

Posterior a la elaboración del Plan Estratégico con el Programa Anual de trabajo, las escuelas operan con base en dicho instrumento.

Más adelante, en este documento, se abordará el tema de los ajustes pertinentes al Plan Estratégico, mismos que se realizan a mediados del ciclo escolar y del informe técnico final. Sin embargo, es importante recordar que en este reporte laboral, se muestran como resultado, fragmentos de los documentos, de dos escuelas secundarias que incluyen su autoevaluación inicial y su planeación estratégica, por lo que no se muestran ajustes ni informes técnicos.

#### ***Momento 5.***

Las acciones correspondientes a la intervención para el seguimiento y la evaluación, se describen adelante (ver Tabla 22).

Aun cuando en la ruta metodológica general, el seguimiento y la evaluación es uno de los últimos elementos, dichas acciones se realizan durante toda la implementación de la planeación estratégica, ya que tanto el seguimiento como la evaluación deben ser permanentes.

**Tabla 22.**

El seguimiento y la evaluación del plan estratégico.

---

**Momento 5**

---

**Seguimiento y evaluación.**

**Ajustes**

**Propósito:**

Que los directores reflexionen acerca de la importancia de realizar la evaluación del plan estratégico y del programa anual de trabajo, como espacio importante para realizar los ajustes pertinentes.

**Participantes:** Directores

**Conduce:** Asesor Técnico Pedagógico ATP

**Recursos:**

- Planeación estratégica de cada una de las escuelas.
- Programa Anual de trabajo de cada una de las escuelas.
- Evidencias de resultados.

**Técnicas:**

- Expositiva y plenaria.

**Tiempo:**

Durante el mes de Enero (a mitad del ciclo escolar).

**Productos:**

Elementos para la realización de los ajustes pertinentes al plan estratégico y al programa anual de trabajo del ciclo escolar vigente.

---

Por lo anterior, en el PAT se incluyen las actividades de evaluación y seguimiento, así como los responsables de su realización. El análisis de las evaluaciones puede realizarse en las reuniones mensuales del CTE.

Para el mes de enero se debe incluir una evaluación del plan estratégico, que permita realizar ajustes al PAT, en el caso de que se detecten acciones que no se han podido llevar a cabo, actividades que no funcionan como se esperaba, incluir actividades que se consideren pertinentes, etc.

### **Momento 6.**

En la Tabla 23, se describen los elementos del *Momento 6*, relacionados con el informe técnico pedagógico que los directores deben rendir al finalizar el ciclo escolar y por lo tanto al término de la operación del PAT.

#### **Tabla 23.**

Elaboración del informe técnico pedagógico.

---

<b>Momento 6</b>
<b>Evaluación Final</b>
<b>Informe Técnico Pedagógico.</b>
<p><b>Propósito:</b></p> <p>Los directores conocerán los elementos que integran el informe técnico pedagógico final del plan estratégico.</p> <p><b>Participantes:</b> Directores</p> <p><b>Conduce:</b> Asesor Técnico Pedagógico ATP</p> <p><b>Recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Presentación en ppt con elementos de la ruta metodológica.</li><li>-Presentación en ppt con elementos para la autoevaluación inicial o diagnóstico.</li><li>-Documentos impresos (metodológicos y normativos)</li><li>-Materiales de apoyo para el diagnóstico.</li></ul> <p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Expositiva y plenaria.</li></ul> <p><b>Fecha:</b> Junio de 2013 (final del ciclo escolar).</p> <p><b>Productos:</b></p> <p>Los directores se llevan elementos para elaborar en colegiado el informe técnico final del plan estratégico de transformación escolar.</p>

---

En el *Momento 6*, el ATP y los directores se reúnen para reconocer la importancia de la rendición de cuentas en la planeación estratégica. Los directores habiendo recabado información a partir de la evaluación, del seguimiento, de resultados de evaluaciones internas y externas, está en este momento en posibilidades de convocar a su comunidad para elaborar un informe final.

La operación del plan estratégico del ciclo escolar culmina con la elaboración del denominado informe técnico pedagógico final, en el que se plasman los resultados obtenidos durante el ciclo escolar. Dicho informe se basa en el resultado del seguimiento y las evaluaciones planeadas, en los resultados educativos, así como en situaciones producto de alguna intervención planeada o no planeada. En este informe se plasma el análisis de los resultados obtenidos, por dimensión y para cada objetivo y meta planeados.

Los resultados se pueden verter por escuela, por grado escolar, por grupo o como cada colegiado decida realizarlo. No existe un formato específico para este informe.

El ATP acompaña este momento y verifica en lo posible las evidencias y fuentes consultadas.

El informe técnico pedagógico final, servirá como base esencial para el diagnóstico y para la planeación estratégica del siguiente ciclo escolar.

Como se mencionó anteriormente, en el nivel secundaria no se exige un formato para el informe técnico pedagógico, únicamente se solicita al director escolar que informe los resultados obtenidos en las 4 dimensiones del modelo de gestión educativa estratégica.

Como se observa, la intervención se realiza a lo largo del ciclo escolar en tres bloques importantes:

1. La autoevaluación inicial, la planeación estratégica y el PAT.
2. La operación de plan estratégico, el seguimiento y evaluación.
3. Informe técnico pedagógico final.

En este reporte laboral, se incluye como resultado de la asesoría y del acompañamiento, fragmentos del diagnóstico y la planeación estratégica de dos escuelas de educación secundaria.

## RESULTADOS

La intervención de asesoría y acompañamiento realizada por la ATP de educación secundaria, autora de este informe, comprendió la integración de los diagnósticos y planes estratégicos reales de todas las escuelas que integran la Zona Escolar LXXII.

Para los fines de este Reporte de Experiencia Profesional, enseguida se muestran algunos textos de dichos documentos finales, de dos escuelas secundarias, mismos que fueron elaborados en tiempo y forma, de manera colegiada, por el Consejo Técnico Escolar de la Escuela Secundaria Diurna No. 29 "Don Miguel Hidalgo y Costilla", turno matutino (escuela oficial) y por el "Instituto Tlalpan" (escuela particular incorporada a la SEP).

En este documento, por razones de espacio, se enlistarán los elementos que conforman el contenido del plan estratégico y se transcriben únicamente fragmentos textuales de los documentos originales, respetando la estructura y contenido original, tal y como fueron entregados a la Inspección General.

El plan estratégico original (Segura, 2012) de la secundaria diurna oficial contiene todos los elementos de la ruta metodológica y lo constituye un total de 160 páginas. El documento final (Hernández, 2012) de la escuela particular incorporada, mismo que integra un trabajo completo, consta de 203 páginas. Lo anterior se expone con la intención de justificar el motivo por el cual no es posible mostrar la totalidad de los documentos en este espacio.

Tal y como se enumeran en la Tabla 21 (pág. 88), los 12 rubros generales de la presentación del plan estratégico fueron desarrollados por el personal de las escuelas. En este apartado se muestran únicamente fragmentos de cada uno de los rubros que contiene el documento final denominado Plan Estratégico de Transformación Escolar, como muestra del trabajo amplio y completo que se realizó en las escuelas en cuestión.

PORTADA

DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS  
COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA  
DIRECCIÓN OPERATIVA MIL, TLP, TLH, XOCH  
INSPECCIÓN DE ZONA ESCOLAR LXXII  
ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No. 29  
"DON MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA"  
TURNO MATUTINO



**PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR**

**CICLO ESCOLAR**

**2012-2013**

**Vo. Bo.**

PROFA. MARTHA CECILIA SEGURA LÓPEZ  
DIRECTORA DEL PLANTEL

PROF. GUSTAVO MONTERROSAS GIL  
INSPECTOR DE LA ZONA LXXII

DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

**PLAN ESTRATÉGICO DE  
TRANSFORMACIÓN ESCOLAR**

**Ciclo Escolar 2012 – 2013**

**Nombre del Director:** Rosa Aurora Hernández Rossette

**Delegación Política:** Tlalpan

**Turno:** Matutino

**CCT:** 09PES0603D

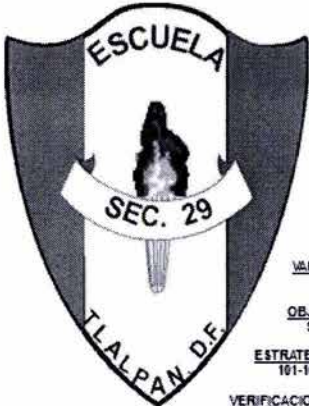
**Nombre del Inspector:** Prof. Gustavo Monterrosas Gil

**Zona Escolar:** LXXII



# INDICE

## DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

<p><u>INDICE</u> 2</p> <p><u>PORTADA</u> 1</p> <p><u>RUTA GENERAL</u> 3-4</p> <p><u>PRESENTACIÓN</u> 4-6</p> <p><u>MARCO REFERENCIAL</u> 7-15</p> <p><u>A) ELEMENTOS DE GESTIÓN</u> 16-18</p> <p><u>B) ANÁLISIS DE FACTORES</u> 19-39</p> <p><u>C) SIGNIFICADO DE ESTÁNDARES</u> 40-53</p> <p><u>D) FACTORES POR DIMENSIONES</u> 54-80</p> <p><u>E) ASPECTOS QUE NO FAVORECEN</u> 81</p>		<p><u>F) JERARQUIZACION DE PROBLEMAS</u> 82</p> <p><u>G) ASPECTOS A MEJORAR</u> 83</p> <p><u>H) ATENCIÓN A POBLACIÓN VULNERABLE</u> 84-87</p> <p><u>I) PROGRAMAS CON RECURSOS</u> 88</p> <p><u>MISSION</u> 89</p> <p><u>VISION</u> 90</p> <p><u>ACUERDOS Y COMPROMISOS</u> 92-94</p> <p><u>VALORES</u> 91</p> <p><u>ANÁLISIS FAOR</u> 97-100</p> <p><u>OBJETIVOS</u> 95-96</p> <p><u>ESTRATEGIAS</u> 101-104</p> <p><u>METAS</u> 105-106</p> <p><u>VERIFICACION DE METAS</u> 107-110</p> <p><u>PLAN</u> 111-122</p> <p><u>SEGUIMIENTO</u> 123-131</p> <p><u>EVIDENCIAS</u> 135-</p> <p><u>ANEXO</u> 132-145</p>
--	---	---

2

## DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Marco Referencial.....	3
Análisis de los elementos del MGEE.....	6
Componentes.....	6
Principios.....	8
Autoevaluación Inicial.....	10
Análisis de Fuentes de Información.....	11
Análisis de Estándares y Significación – Factores Asociados.....	13
Dimensión Pedagógica Curricular.....	13
Factores Asociados a la Dimensión Pedagógica Curricular.....	18
Estándares de Eficiencia Externa y Logros Educativos.....	27
Re significación de estándares del MGEE.....	32
Aspectos que Favorecen la Mejora Educativa.....	35
Aspectos que no Favorecen la Mejora Educativa.....	35
Población Vulnerable (alumnos con necesidades educativas especiales sin discapacidad).....	35
Aspectos Prioritarios que se Atenderán a Mediano Plazo (3 años)....	36
Programas y/o Proyectos Federales y/o Estatales.....	36
Dimensión Organizativa.....	37
Factores Asociados a la Dimensión Organizativa.....	41
Significación de estándares del MGEE.....	46

## MARCO REFERENCIAL

### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

La Escuela Secundaria N° 29 "Don Miguel Hidalgo y Costilla" tiene un gran peso histórico dentro de la Delegación de Tlalpan. El edificio que la alberga fue fundado en 1590 como Hospicio de los Misioneros Dieguinos, posteriormente a este lugar se le conoció como la Casa de la Cadena y estuvo habitada por Lorenzo de Zavala, quien promovió la instalación de la Capital del Estado de México en San Agustín, cuando él fue gobernador del Estado de México. Fue sede del Palacio de Gobierno de 1829 a 1830.

La escuela tiene un gran prestigio y aprecio por la comunidad donde está ubicada, lo cual lo demuestra la gran demanda de ingreso con la que cuenta, aunado a la excelente ubicación de esta, los aspirantes y alumnos radican muy cerca del centro de Tlalpan, donde se encuentra la escuela, de colonias y pueblos tales como Centro, Tlacopac, Tlalpuente, Los Volcanes, Tlalcoligia, Chimalcoyotl, Pedregal de las Águilas, San Pedro Mártir, El Mirador, 5 de Mayo, La Joya, Fuentes Brotantes, Barrio de la Fama, Barrio niño Jesús, Cruz Verde y Cruz Blanca.

Por estos motivos y por ser una escuela de calidad desde hace 5 años, fuimos seleccionados en el Programa "Escuela Modelo", para ser restaurada y hacer trabajos de remodelación.

El personal de esta escuela, está comprometido con todas las labores educativas que se llevan a cabo. Hay maestros que tienen un pleno dominio de los recursos didácticos y formativos para guiar adecuadamente a los alumnos y obtener resultados favorables.

Hay maestros con una excelente ética profesional que inculcan los valores del respeto, la responsabilidad, la honestidad, la tolerancia y la justicia entre otros. Para formar futuros ciudadanos con una integridad que beneficie al país...

### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

El Instituto Tlalpan es una institución mixta y laica, que ha contribuido a la formación de la niñez y la juventud de México desde hace 39 años.

En 1973 la maestra Graciela Quiñones Favela adquiere la institución, cambiándole el nombre de Colegio Yoalticitl -fundado en 1969- a Instituto Tlalpan, ofreciendo los servicios de Preescolar y Primaria. En 1986 se incorpora la sección Secundaria cubriendo integralmente el ciclo de educación básica. Al cabo de 10 años, a petición de los alumnos y padres de familia, se incorpora la sección Preparatoria (1996) dando inicio a la educación media superior.

Actualmente el Instituto Tlalpan se encuentra incorporado a la Secretaría de Educación Pública en las secciones de preescolar, primaria y secundaria y a la Universidad Nacional Autónoma de México en la sección preparatoria.

Contamos con dos planteles, la sección Preescolar (Bosque de los Niños) se encuentra ubicada en Av. Renato Leduc número 109 Col. Bosques de Tetlameya, Delegación Coyoacán C.P. 04730, y las secciones Primaria, Secundaria y Preparatoria en Industria número 6, Col. Toriello Guerra, Delegación Tlalpan, C.P. 14050.

Nuestra propuesta educativa brinda la oportunidad de adquirir, desarrollar y construir conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y competencias para seguir aprendiendo a lo largo de la vida, comprometiendo a los alumnos y a la comunidad educativa a enfrentar los retos que impone nuestra sociedad y a actuar responsablemente consigo mismos, con la naturaleza y con la comunidad de la que forman parte, construyendo una sociedad más justa, participativa, consciente, activa, libre y tolerante...

## Autoevaluación inicial o diagnóstico

### Componentes y principios del MGEE

#### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

##### ■ Trabajo colaborativo

Nuestra escuela está organizada por academias y comisiones, las cuales presentan sus planes anuales de trabajo, sus informes y ajustes sobre las actividades propuestas con la finalidad de reforzar en los alumnos hábitos y mejorar su relación. Así mismo permite reconocer, respetar, apreciar y compartir la diversidad de capacidades en todos para así poder alcanzar los proyectos establecidos de manera colectiva.

##### ■ Evaluación para la mejora continua

*Realizamos evaluaciones continuas para ajustar y mejorar las actividades que nos lleven al logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.*

En nuestras juntas revisamos nuestros resultados, identificamos la problemática y los obstáculos y proponemos mejoras entre todos.

##### ■ Transparencia y rendición de cuentas

La escuela mantiene informada a la comunidad escolar de los acuerdos de las actividades y resultados educativos obtenidos que ayuden a mejorar la formación del alumno.

Se informa al personal sobre ingresos y egresos económicos realizados en el plantel.

A la comunidad se le informa en juntas públicas y bimestrales sobre los recursos del PEC y su aplicación.

Así también la Asociación de Padres de Familia informa de manera periódica como es manejado los recursos económicos derivado de sus aportaciones.

#### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

##### Liderazgo compartido

El Director es el principal motivador y guía de su comunidad. En nuestra Institución, se comparte la responsabilidad entre todos los niveles de la Institución (no solamente es trabajo de los directores), promoviendo de esta manera, un ambiente de respeto, creatividad y decisión. Hay actitud, confianza y cooperación entre todos los miembros de la comunidad, con la única finalidad de lograr el éxito de manera conjunta y alcanzar nuestros objetivos.

##### Flexibilidad en las prácticas y relaciones

En nuestra Institución existen diferentes estilos y formas que los docentes aplican para enseñar y favorecer la construcción de conocimientos en nuestros alumnos. Se reconoce la relación entre teoría y práctica, trabajando de manera interdisciplinaria, con libertad de cátedra y de forma colaborativa.

Reconocer capacidades, aptitudes, estilos y ritmos distintos de trabajo en nuestros alumnos es parte de nuestra labor, se da un seguimiento personalizado y especialmente a los alumnos que muestran dificultades para alcanzar aprendizajes.

## Autoevaluación inicial o diagnóstico

### Análisis de fuentes de información por dimensión.

#### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

##### SITUACION INTERNA

- En el ciclo escolar 2009-2010 se obtuvo un promedio general de 8.2
- En el ciclo anterior el 3.18% de los alumnos de 3° grado no obtuvo certificado.
- En el ciclo 2009-2010 el 96.8% de alumnos obtuvo certificado.
- Se obtuvo un porcentaje de 13.9% de reprobación general en el ciclo escolar 2008-2009
- Y un porcentaje de 11.9% de reprobación general en el ciclo escolar 2009-2010.
- Las asignaturas con mayor reprobación en el 2009-2010 fueron:
  - 1° Inglés I y Matemáticas I.
  - 2° Matemáticas II, Ciencias II y Formación Cívica y Ética I
  - 3° Inglés III, Ciencias III, Matemáticas III
- En el ciclo escolar 2010-2011 se obtuvo un promedio general de 8.2
- Se obtuvo un porcentaje de 10.7% de reprobación general en el ciclo escolar 2010-2011

En el ciclo escolar 2010-2011 el 91.1% de los alumnos de 3° grado obtuvo certificado

- Se obtuvo un porcentaje de 10.7% de reprobación general en el ciclo escolar 2010-2011
- En el ciclo escolar 2010-2011 el 91.1% de los alumnos de 3° grado obtuvo certificado.
- Las asignaturas con mayor reprobación en el ciclo escolar 2010-2011 fueron:
  - 1° Español I y Matemáticas I
  - 2° Matemáticas II e Historia I
  - 3° Inglés III y Matemáticas III

#### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Se aplicaron las encuestas sugeridas por la Secretaría de Educación Pública, correspondientes al "Plan estratégico de transformación escolar", (estándares de composición mixta, organizados por dimensiones). (Anexo 5)

Se revisaron y analizaron las evaluaciones obtenidas por nuestros alumnos, por grupo, por grado y generación a partir de 2004, en la materia de español y matemáticas, resultados académicos por generaciones a partir de la presentación del primer examen de ENLACE, resultados entregados por SEP de examen ENLACE, así como los resultados obtenidos durante este ciclo escolar. (Anexo 6)

Se analizaron y revisaron planes de trabajo anual, avances programáticos y actas de Consejo Técnico escolar, así como los acuerdos y compromisos establecidos en cada uno.

El departamento de Psicopedagogía realizó visitas al aula y a diversas actividades realizadas por cada maestro, evaluando el desempeño docente, de los alumnos y el ambiente que predomina en su salón de clases. Se entregaron reportes de recomendaciones, sugerencias, aciertos y áreas de mejora a cada maestro y un reporte general de los 3 aspectos evaluados al director (docentes, alumnos y aula). (Anexo 7)

Se revisó el proyecto de escuela segura, para hacer la evaluación de los objetivos, las acciones implementadas, metas, así como los productos generados. (Anexo 8)

## Autoevaluación inicial o diagnóstico

### Significación de estándares.

#### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

##### 1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico

- a) Los directivos motivan, informan y proponen cursos a los docentes con recursos de PEC
- b) Los profesores están motivados, proponen temas y tienen disposición para tomar cursos
- c) En juntas de inicio de curso, de Consejo Técnico y Pedagógicas, se difunden, analizan y toman acuerdos de los lineamientos, planes y programas por parte de los directivos con el personal docente.
- d) Retomamos propuestas pedagógicas y de organización dentro de la normatividad.
- e) La mayoría entrega en tiempo y forma sus planes de trabajo anuales y avances programáticos los cuales son revisados en dirección junto con 3 actividades extras de cada bimestre para verificar que se cumpla con los requisitos estipulados.
- f) Se analizan los resultados que van obteniendo en cada bimestre y se proponen estrategias para mejorar
- g) Los directivos y la mayoría de los docentes demuestran un dominio de los planes y programas de estudio, así como los contenidos desde el enfoque de competencias.

##### 2. Planeación pedagógica compartida

Los docentes:

- a) Se aplica test de estilos de aprendizaje para todos los grupos y se comparten los resultados con todos los profesores para utilizar en su diagnóstico y reflejar en el plan anual de trabajo.
- b) Se informa en juntas a todos sobre alumnos con rezago académico y alumnos con características especiales, se dan sugerencias para trabajar, se hacen acuerdos y se realizan adecuaciones ...

#### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

##### DIMENSIÓN PEDAGÓGICO CURRICULAR

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

Si, considerando las respuestas a los cuestionamientos anteriores (Anexo 5), se reflexionó sobre la importancia de nuestro rol en la formación de los adolescentes y la tarea fundamental de la escuela secundaria. Nos dimos cuenta de que se tiene clara la finalidad de la educación básica, el perfil de egreso de la educación secundaria, las competencias para la vida, la finalidad de los planes y programas de estudio y los propósitos de cada una de sus asignaturas.

Los docentes buscan que durante cada clase se logren los objetivos propuestos por la SEP y los mismos que cada uno plantea en sus programas, siempre tomando en cuenta la diversidad de estudiantes de cada grupo, sus diferentes formas de aprendizaje y los alcances y competencias que deben lograr por medio de los contenidos de cada asignatura. Trabajan por proyectos con el fin de desarrollar en cada uno de los alumnos las competencias necesarias que se requieren para las diferentes asignaturas, tal como lo sugieren los programas y planes de estudio vigentes, facilitando la comprensión de los temas y adquiriendo las herramientas necesarias para aplicarlos en la vida diaria.

## Autoevaluación inicial o diagnóstico

### Análisis de factores

#### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

##### LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS

Podemos mencionar que se está trabajando dentro del rango marcado por los planes y programas de estudio, se entregan a tiempo los avances programáticos y dentro de las técnicas y estrategias de enseñanza una mayoría del profesorado privilegia el trabajo basado en competencias, necesidades educativas y la comprensión lectora.

Así también encontramos evidencias que nos demuestran que los alumnos se les da a conocer los propósitos de los contenidos de enseñanza; además se tiene constancia sobre la forma de trabajo que establecen los docentes con los alumnos y las adecuaciones curriculares necesarias.

- Atención a alumnos en riesgo de fracaso

En esta escuela la mayoría de alumnos son de bajos recursos económicos y socioculturales. Se puede probar porque su medio de transporte es el microbús, el RTP y vienen de colonias pertenecientes a Tlalpan. El trabajo que desempeñan sus padres es en el comercio, son empleados, taxistas, trabajadoras domésticas. Muy pocos tienen trabajos bien remunerados y son profesionistas.

Muchos alumnos vienen sin tomar alimentos por la mañana; esto se refleja en los salones de clase por que se empiezan a dormirse, se distraen con comida chatarra (gansitos, papas, dulces) afectando su rendimiento académico. Aunque en el receso se cuida que los alimentos sean balanceados y nutritivos.

#### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

##### Conocimiento y Aplicación del Plan y Programa de Estudio.

Se realizaron las lecturas y el análisis del perfil de egreso de los alumnos de secundaria, características de los planes y programas de estudio (2006), así como los propósitos y enfoques de cada materia, con la finalidad de llegar a conclusiones colectivas respecto del conocimiento, comprensión, aplicación y logro de los enfoques curriculares, propósitos y contenidos del plan y programa de estudio vigentes, para lograr una adecuada implementación. Se analizaron por academias las siguientes preguntas:

¿Cuál es la finalidad de la Educación Básica?

- ¿Cuál es el perfil de egreso que deben tener sus alumnos al término del nivel de secundaria?; es decir, ¿qué conocimientos, habilidades, valores, actitudes, y competencias deben desarrollar sus estudiantes?
- ¿Cuál es la función del plan y programa de estudio?
- ¿Cuáles son los propósitos y enfoques de su asignatura?
- ¿Cuáles son las principales tareas que se le encomiendan a la escuela?
- ¿El Instituto Tlalpan cumple con ellas? ¿Por qué?
- ¿Qué hago en mi práctica docente diaria?
- ¿Qué dice el Plan y Programa que debo hacer?...

## Autoevaluación inicial o diagnóstico

### Población vulnerable

#### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

1. Alumnos con problemas de reprobación, problemas emocionales y problemas familiares.
2. Alumnos con trastorno de déficit de atención (TDA) , con trastorno de déficit de atención con hiperactividad (TDH) y depresión, problemas para manejar emociones, problemas familiares, y disminución auditiva.

#### ACCIONES TOMADAS

Identificación de casos, fichas acumulativas de datos, análisis y canalización, trabajo de técnicas de enseñanza-aprendizaje con profesores, según se requiera.

Realizar adecuaciones curriculares.

Se tomara curso con recursos de PEC sobre "DESARROLLO DE HABILIDADES DEL PENSAMIENTO" por SEPIMEX para los docentes para ayudar a los alumnos con riesgo.

#### SEGUIMIENTO

Seguimiento de atención con instituciones (resumen clínico) la cual se pide con propuestas de trabajo, estrategias y formas de evaluación de profesores para motivar a los alumnos y apoyarlos académicamente.

Llevar seguimiento de las adecuaciones curriculares propuestas por profesores.

Pláticas dadas por orientación e instituciones.

Trabajo con los alumnos en tutorías.

Escuela para padres ...

#### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Actualmente la Institución cuenta con un departamento de Psicopedagogía que junto con asesores y directores, acompañan a los alumnos, docentes y padres de familia, implementando estrategias y técnicas para obtener un alto rendimiento académico y un buen desempeño conductual.

En caso de detectar algún alumno con necesidades educativas, los profesores tienen la responsabilidad de apoyarlo, elaborando material didáctico diferente que ayude a su aprendizaje, además de adaptar el currículum por medio de adecuaciones curriculares, siempre cuidando que el trato no sea discriminatorio. Esto se trabaja en conjunto con el departamento de Psicopedagogía y dirección.

Se mantiene una comunicación constante con los terapeutas de los alumnos diagnosticados con TDA y TDAH, con la finalidad de elaborar estrategias conjuntas en beneficio de los mismos...

## Autoevaluación inicial o diagnóstico

### Participación en programas

#### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

- Desde hace 7 años estamos inmersos en el PEC (Programa de Escuela de Calidad) con un Proyecto de Lectura y a partir del ciclo escolar antepasado nos reincorporamos al Programa de Escuelas de Calidad con el PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar).
- Trabajando en las 4 dimensiones: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y Participación Social y Comunitaria.
- En la primera dimensión se siguen leyendo textos de diferente tipología (ciencia, tecnología, literatura, matemáticas, historia). Los cuales se trabajaron en cada asignatura utilizando, revistas científicas, periódicos, libros comprados con PEC, así mismo se trabajó la Lectura en Atril durante los recesos invitando a toda la comunidad a leer diferentes tipos de textos.
- "UNA BUENA RAZÓN PARA VOLVER A LA ESCUELA", programa con padres, alumnos y profesores jubilados.
- Se realizaron lecturas comentadas con los padres de familia en juntas de firma de boletas.

Se participó en varios concursos obteniendo buenos lugares. Se trabajó con diferentes materias de forma transversal así como con diferentes programas como Escuela para padres, programa de lectura, programa de seguridad y emergencia y Contra la violencia eduquemos para la paz entre otros...

#### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Actualmente se están llevando dos programas dentro de la Institución: Escuela Segura, Ombigos al Sol, Escuela para Padres y Contra la Violencia Eduquemos para la Paz.

Se trabaja de manera conjunta con los cuatro programas, propiciando el desarrollo de competencias para la vida, encaminadas al manejo de emociones, actitudes y valores que favorezcan la toma de decisiones responsables, libres y asertivas, que no atenten a su integridad física y psicológica, como una opción de educar mejores hombres y mujeres.

Se manejan competencias como: conocimiento de sí mismos, autoestima, manejo de emociones y sentimientos, empatía, respeto, confianza, aprecio a la diversidad, comunicación asertiva, cooperación y colaboración, pensamiento crítico y creativo, toma de decisiones y resolución de conflictos.

En la Institución se promueve la educación integral (formación de valores, desarrollo de competencias y adquisición de conocimientos) mediante espacios seguros libres de violencia, para prevenir y abatir las conductas de riesgo entre adolescentes

Se contó con la presencia y participación de la Policía Federal Preventiva con la plática-taller "Prevención del Delito Cibernético", la Secretaría de Seguridad Pública del Departamento del Distrito Federal con la plática-sociodrama "Ciudadanos en Prevención del Delito", así como, con la conferencia a alumnos, docentes y padres de familia "Bullying en la Escuela", impartida por la Lic. Laura del Carmen Aguilar Gómez...



## **Autoevaluación inicial o diagnóstico**

### **Aspectos que no favorecen una adecuada gestión.**

#### **DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL**

##### **PEDAGÓGICA CURRICULAR**

###### **ASPECTOS QUE FAVORECEN**

-La comunidad escolar participa activamente en el Proyecto Escolar

Motivación, espacios adecuados, cooperación y apoyo de todos.

###### **ASPECTOS QUE NO FAVORECEN**

El personal no conoce adecuadamente la normatividad vigente y no todos conocen el Marco de Convivencia Escolar

-Exceso de actividades, concursos y actividades piloto no programadas que limitan los tiempos, grupos saturados.

##### **ADMINISTRATIVA**

###### **ASPECTOS QUE FAVORECEN**

Se cuenta con el personal administrativo suficiente para atender a los alumnos.

- Hay reconocimiento, motivación y actualización de los profesores a través de cursos diversos y del curso tomado con recursos de PEC.

###### **ASPECTOS QUE NO FAVORECEN**

No tenemos suficiente material de punta (computadoras), por lo que se tienen que compartir por turnos computadoras para 5 secretarías.

La escuela no cuenta con los espacios adecuados para realizar sus actividades (simulacros).

Exceso de actividades, concursos y actividades piloto no programadas que limitan el tiempo.

#### **DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA**

### Aspectos que no Favorecen (Dimensión Organizativa)

- Falta de participación en red de intercambio con otras escuelas.

### Aspectos que no Favorecen (Dimensión Pedagógica Curricular)

- Comportamiento del alumnado.
- Falta de participación por parte de los alumnos.
- Falta de comprensión lectora.
- Poco interés por las áreas de ciencias.
- Falta de apoyo de los padres de familia para dar seguimiento al trabajo escolar en casa...

## **Autoevaluación inicial o diagnóstico**

### **Aspectos a mejorar por dimensiones, a corto y mediano plazos**

#### **DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL**

##### **PEDAGÓGICA CURRICULAR**

- Planificación y mejoramiento en técnicas didácticas para el desarrollo de aprender a aprender y realizar adecuaciones curriculares para alumnos en riesgo.
- Mejorar el hábito de lectura en los alumnos y la habilidad en la comprensión de textos.
- Llevar seguimiento con los alumnos con bajo aprovechamiento académico para su mejoramiento.

##### **ORGANIZATIVA**

- Hacer del conocimiento a todo el personal de la normatividad vigente y el Marco de Convivencia Escolar.
- Mejorar la comunicación y la relación entre los actores educativos, fomentando pláticas sobre violencia escolar y el programa "contra la violencia eduquemos para la paz" en todas las juntas que se realizan durante el ciclo escolar.
- Mayor difusión de los resultados de logros académicos y problemáticas detectadas.

##### **ADMINISTRATIVA**

- Cumplimiento en tiempo y forma con la documentación requerida.
- Difusión de las actividades propias del personal administrativo.
- Mayor organización para la planeación de las entregas y peticiones de documentos...

#### **DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA**

##### Aspectos Prioritarios que se Atenderán a Mediano Plazo (3 años) (Dimensión Pedagógica Curricular)

- Comprensión lectora
- Gusto por las ciencias

##### Aspectos Prioritarios que se Atenderán a Mediano Plazo (3 años) (Dimensión Administrativa)

- Inasistencia e impuntualidad del alumnado y la planta docente.
- 

##### Aspectos Prioritarios que se Atenderán a Mediano Plazo (3 años) (Dimensión de Participación Social Comunitaria)

- Programa integral de lectura.
- Uso y manejo de recursos didácticos.

## MISIÓN

### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

Formar alumnos en competencias con una conciencia de valores y sustentada en la práctica de procesos cognitivos, con formación humana que le permita ir hacia el cambio individual, familiar y social.

### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

El Instituto Tlalpan es una institución educativa que brinda la oportunidad de adquirir, desarrollar y construir: conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y competencias para seguir aprendiendo a lo largo de la vida, comprometiendo a los alumnos y a la comunidad escolar a enfrentar los retos que impone nuestra sociedad, y a actuar responsablemente consigo mismos, con la naturaleza y con la comunidad de la que forman parte, construyendo una sociedad más justa, participativa, consciente, activa, libre y tolerante.

## VISIÓN

### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

Que nuestra escuela sea reconocida como formadora de alumnos integrales tanto en lo cognitivo (críticos, analíticos y reflexivos) como en los valores transversales que involucre a todo el ámbito escolar para enfrentar la vida positivamente.

### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Ser una Institución educativa innovadora y de calidad, con tecnología de punta y personal altamente capacitado, que permita a sus educandos, maestros y padres de familia, una constante superación y los motive a formar su proyecto de vida, a partir del desarrollo de competencias.

## VALORES Y COMPROMISOS

### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

- El valor en el que se fundamenta nuestro plan es la responsabilidad, por lo valioso en la mejora del nivel académico y en las relaciones tácitas que involucran a todo el personal.

#### COMPROMISOS DEL DIRECTOR:

- Tomar en cuenta la participación de cada miembro de la comunidad a través del convencimiento.
- Apoyar actividades Técnico-Pedagógicas.
- Organizar actos cívicos importantes
- Organizar cursos de actualización para la comunidad escolar.
- Dotar de los recursos esenciales al personal que labora en este centro educativo.
- Se realizarán salidas lúdicas de reconocimiento a los mejores promedios en el 5to bimestre, en reconocimiento al trabajo realizado durante el año por los alumnos...

#### COMOROMISOS DE LOS DOCENTES:

- Promover en los alumnos, el hábito de la limpieza en su persona, en su material de trabajo y en su espacio de eventos didácticos.
- Planear, cumplir, llevar seguimiento e informar de los resultados de las comisiones en el tiempo establecido.
- Realizar adecuaciones a sus planes de trabajo, para alumnos con necesidades especiales y /o con riesgo de reprobación.
- Desarrollar una conciencia ecológica dentro del plantel
- Dar a conocer sus formas de trabajo y evaluación bimestralmente.
- Utilizar la infraestructura escolar (red, auditorios, laboratorios, biblioteca).
- Participar activamente en las juntas que la escuela requiere (Consejo Técnico y pedagógicas así como de firma de boletas)...

### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Responsabilidad. Capacidad para darse cuenta de las cosas que se hacen y se piensan en el presente y reconocerlo ante los demás con todas sus consecuencias. Dar cuenta de los propios actos libres.

Lealtad. Acepta los vínculos implícitos en su adhesión a otros, jefes, familiares, patria, instituciones, de tal modo que refuerza y protege a lo largo del tiempo el conjunto de valores que éstos vínculos representan. Capacidad de responder sin condición a los principios y a las personas con quienes existe un compromiso anteriormente pactado...

#### COMPROMISOS de los Docentes

- Fomentar en los alumnos, el gusto por la lectura utilizando diferentes recursos que permitan el análisis y la comprensión de textos.
- Hacer supervisiones de ortografía y redacción en los diversos trabajos escolares.
- Utilizar eficientemente los recursos didácticos e instalaciones del Instituto para enriquecer su labor docente.
- Organizar y apoyar diversas actividades académicas, culturales y deportivas.
- Actualización Continua (40 hrs. mínimas de capacitación).
- Mejorar la calidad educativa...

## OBJETIVOS

### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

#### Dimensión Organizativa:

-CREAR UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO EN EL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO, DIRECTIVO, PERSONAL DE APOYO, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA, ESCUCHANDO PROPUESTAS Y NUEVAS INICIATIVAS PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD ESCOLAR.

#### Dimensión Participación Social y Comunitaria:

-CREAR VINCULOS CON INSTITUCIONES PARA QUE NOS AYUDEN A MEJORAR EL NIVEL ACADÉMICO Y CULTURAL DE NUESTRA ESCUELA.

-PROMOVER LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL, DENTRO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE PARA INTEGRARLOS EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS, CULTURALES, ACADÉMICAS DE EVENTOS Y SUPERVISIÓN.

#### Dimensión Administrativa:

-DESARROLLAR ESTRATEGIAS PARA QUE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO TENGA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN, Y AYUDE A LA MEJORA DE LA ATENCION A LA COMUNIDAD ESCOLAR Y SEA MÁS EFICIENTE EN LA ENTREGA DE DOCUMENTACION REQUERIDA.

### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

#### Dimensión Pedagógica Curricular:

- Fomentar en el alumno, el gusto, interés y el hábito por la lectura, que le permita desarrollar el análisis, síntesis y comprensión de textos, mediante diversas estrategias didácticas.
- Fomentar en el alumno el gusto por las Ciencias (Matemáticas, Física, Química y Biología), para desarrollar habilidades, construir el pensamiento y razonamiento lógico y tener la capacidad de resolver problemas en la vida cotidiana.
- Disminuir el índice de reprobación, para mejorar nuestra calidad educativa.

#### Dimensión Participación Social y Comunitaria:

- Fomentar el compromiso en los padres de familia para la supervisión, apoyo y revisión del avance académico y conductual de sus hijos, así como la interacción con la institución.

## ESTRATEGIAS

### DE LA SECUNDARIA DIURNA OFICIAL

#### OBJETIVOS DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR:

- Disminuir la reprobación de los alumnos. Utilizando técnicas didácticas desde el enfoque por competencias.
- Desarrollar en los alumnos habilidades integrales como la comprensión lectora, el análisis, mejorar velocidad lectora y manejo de vocabulario ...

#### ESTRATEGIAS:

Reuniones colegiadas.

-Formación continua.

-Evaluación de la práctica docente.

-Planeación didáctica entregada de acuerdo a una calendarización y supervisada por las autoridades competentes.

-Participar en cursos de actualización

-Participar en concursos y salidas extraescolares

-Pláticas de prevención conductual y académica al inicio de cursos, con padres

-Se leerán y expondrán los libros comprados con recursos de PEC y se llevarán a cabo los siguientes programas, "LEO, ESCUCHO E IMAGINO", "UNA BUENA RAZÓN PARA VOLVER A LA ESCUELA" Y BIBLIOTECA AMBULANTE O CAJA VIAJERA, esto con la finalidad de que los alumnos y profesores conozcan más a fondo el material de biblioteca de aula

-Se dará importancia a todo tipo de texto (revistas científicas, periódicos y libros de didáctica sobre competencias adquiridos con recursos del PEC).

-Todo el personal docente integrará en su planeación el uso y fomento de los valores y hábitos.

-Reforzar los valores en la hora de orientación y tutoría en todos los grupos.

### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Pedagógica Curricular

Objetivo:

Fomentar en el alumno, el gusto, interés y el hábito por la lectura, que le permita desarrollar el análisis, síntesis y comprensión de textos, mediante diversas estrategias didácticas.

Estrategias:

Elección de un título para leerlo bimestralmente.

Sesiones semanales de lectura.

Reuniones del área de Humanidades.

Formación continua.

Planeación didáctica acorde con el enfoque por competencias.

Uso de programa lectores en red de editorial alfabuara.

Organización de Feria del Libro.

Cursos de capacitación por parte de la editorial Castillo y Norma.

Verificación de estrategias:

Es posible realizarlos, ya que van acorde con los programas de estudio y el enfoque curricular dado por la SEP.



FORMATO A: Programa Anual de Trabajo.



<b>Dimensión</b>	<b>Participación social y comunitaria.</b>
<b>Objetivo.</b>	• Requerir el apoyo de material didáctico (a las Instituciones que colaboren con el plantel y al Consejo Escolar de Participación Social), para apoyar a los alumnos de bajos recursos económicos.

Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Costos	Tiempo
→ Convenir Bimestralmente con la Delegación Tlalpan por medio de la Secretaría de Desarrollo Social y el Consejo Escolar de Participación Social.	-Emplear con responsabilidad los recursos económicos en la escuela. -Hacer un directorio de los alumnos en situación de vulnerabilidad económica.	-Presidente de la Mesa Directiva. -Consejo Escolar de Participación Social -Dirección -SAE -Coordinador académico	Gestión de las Instituciones por medio de oficios y visitas para solicitar el apoyo.	Sin costo.	Continuo.
Involucrar al Consejo Escolar de Participación Social en un 40% en las actividades programadas en el ciclo escolar así como escuchar sus peticiones para intercalarlas en las ya programadas.	Lectura en atril -Activación física -Participación en fechas cívicas relevantes. -Participación en eventos de concursos -Participación en apoyo de seguridad a la hora de salida y entrada.	-María Elena Acuña -Cesar García, Claudia García -Apolonio Romo, Moisés Hernández y Socorro Aguilar -Apolonio Romo -Subdirección	Atril Música y grabadora	Sin costo	Continuo



**PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO**

**DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA**

Dimensión	Pedagógica curricular			
Objetivo	Disminuir el índice de reprobación, para mejorar nuestra calidad educativa			
Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo
Cada asignatura elaborará cinco exámenes bimestrales, basados en un enfoque por competencias y con una aplicación práctica.	1 Planeación anual de cada asignatura.	Luis Jaime Estrada Castro Yolanda Orozco Linares	Base de datos de cada maestro. Computadora Libros de consulta Libros de texto	Bimestral: 8 al 15 de Octubre de 2012
	2 Planeación de la carta descriptiva de cada asignatura.	Edith Méndez Cardiel Fernando Munguía Cejudo		3 al 10 de Diciembre de 2012
	3 Elaboración de exámenes de cada asignatura.	Alejandra Flores Hernández Héctor López Mérida		1 al 11 Febrero de 2013
	4 Evaluación de dichos exámenes.	Angélica Aguirre Miyasaki Ma. Eugenia Islas Soto		15 al 22 de Abril de 2013 11 al 18 de Junio de 2013
Los asesores y los docentes concertarán 5 citas -como mínimo- con los padres de familia de alumnos que presenten bajo nivel académico con el fin de elaborar estrategias de manera conjunta para mejorar los resultados de ...	1 Reflexión del proceso de evaluación de cada alumno.	-Rosa Aurora Hernández Rossette	Reportes académicos y conductuales de los alumnos en cada asignatura. Hoja de entrevista. Apoyo del departamento de Psicopedagogía	Durante el ciclo escolar-
	2 Avance programático bimestral.			
	3 Concretar citas con los padres de familia de los alumnos que lo requieren-	-Toda la planta docente		
	4 Seguimiento...			

# SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

DIMENSION	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	RESULTADOS OBTENIDOS	CONTINUIDAD O MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS
PEDAGÓGICA CURRICULAR	-Planeación didáctica entregada de acuerdo a una calendarización y supervisada por las autoridades competentes.	- Entregaron en tiempo y forma los 48 profesores plan, avances y actividades	Seguir motivando al cumplimiento oportuno.
	-Participar en cursos, concursos y salidas extraescolares	-Participamos en diversos concursos obteniendo buenos resultados, llegando a nivel D.F. Se participo en la Muestra De Ciencia y Tecnología Infantil en etapa Entidad Expresión Literaria sobre símbolos patrios llegando a zona escolar	Seguir preparándonos para trabajar
	-Pláticas de prevención conductual y académica al inicio de cursos con padres	-Se llevo a cabo en primera junta	Planear y contar con más asistencia
	-Se leerán y expondrán los libros comprados con recursos de PEC y se llevaran a cabo los siguientes programas, "LEO, ESCUCHO E IMAGINO", "UNA BUENA RAZÓN PARA VOLVER A LA ESCUELA" Y BIBLIOTECA AMBULANTE O CAJA VIAJERA para utilizar libros del aula.	Se llevó a cabo en fechas programadas	Tener más asistencia para el siguiente ciclo escolar
	-Se dará importancia a todo tipo de texto (revistas científicas, periódicos y libros de didáctica sobre competencias adquiridos con recursos del PEC).	Se realizó en biblioteca , español y ciencias	Dar continuidad
-Todo el personal docente integrará en su planeación el uso y fomento de los valores y hábitos.	Se integro en planeaciones y llevo durante el ciclo escolar en la mayoría de las asignaturas	Mejorar para que en todas las asignaturas se contemplen	

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### DE LA SECUNDARIA PARTICULAR INCORPORADA

Nuestra Institución cuenta con mecanismos definidos de seguimiento que permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las actividades realizadas, con la finalidad de ajustar, cambiar, reformular actividades y/o estrategias para obtener resultados óptimos.

#### DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

META	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO
Al finalizar el ciclo escolar todos los alumnos habrán leído de seis a siete libros de su interés, permitiendo así, desarrollar el análisis, síntesis y comprensión de textos.	<p>Se evaluará bimestralmente a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen en línea.</li> <li>• Elaboración de material didáctico.</li> <li>• Ejercicios de comprensión lectora.</li> <li>• Exhibición de trabajos a la comunidad.</li> <li>• Lecturas de comprensión en exámenes bimestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevarán a cabo tres juntas con los maestros para conocer los avances y las estrategias que se están siguiendo para lograr esta meta.</li> <li>• Se harán observaciones durante las sesiones de lectura (visita a clase) por parte de Dirección.</li> <li>• Revisión bimestral de trabajos al azar en línea y dentro del aula.</li> <li>• Revisión continua de elaboración de exámenes bimestrales.</li> <li>• Revisión quincenal de avance programático.</li> </ul>
Los alumnos realizarán cinco proyectos didácticos de cada asignatura con base en sus contenidos.	<p>Se evaluará bimestralmente a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de rúbricas, en las cuales el alumno tiene claridad de los puntos que se le van a evaluar y que se espera de su proyecto.</li> <li>• Asesorías por parte de los docentes, con el fin de ir orientando sus proyectos.</li> <li>• Revisión quincenal de avances de proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de las juntas de Consejo Técnico se tratará este tema como un punto de la orden del día, con la finalidad de conocer los avances y aciertos de cada uno de los proyectos programados, así como las áreas de mejora.</li> <li>• Se harán observaciones durante las diferentes sesiones (visita a clase) por parte de Dirección.</li> <li>• Revisión quincenal de avances programáticos</li> </ul>

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Las escuelas de la Zona Escolar LXXII de educación secundaria, con sus aciertos y dificultades, elaboraron oportunamente su propio diagnóstico y culminaron con éxito el plan estratégico y el programa anual de trabajo en el mes de septiembre de 2012. Con esto fue posible la entrega del documento final ante la instancia correspondiente, como se los exige la normatividad vigente.

Particularmente, las dos escuelas secundarias (una oficial y una particular) de las que se muestran en este reporte laboral fragmentos de su autoevaluación inicial y de su planeación estratégica, lograron construir planes estratégicos completos y confiables, trabajados en forma colegiada, asumiendo los miembros de su comunidad compromisos reales que se cumplieron durante el ciclo escolar 2012-2013.

Ambas instituciones educativas, tomaron como eje rector el plan estratégico y el programa anual de trabajo diseñado desde y para la escuela misma, para encaminar sus esfuerzos en las actividades planeadas.

El ciclo escolar 2012-2013 se desarrolló en las escuelas, teniendo como eje rector el programa anual de trabajo diseñado en colegiado.

En el mes de enero de 2013, en sesión de Consejo Técnico Escolar se realizaron los ajustes pertinentes al programa anual de trabajo, con base en los resultados del seguimiento y la evaluación interna.

Al término del ciclo escolar 2012-2013, las escuelas elaboraron en forma colegiada su informe técnico pedagógico final, señalando las metas alcanzadas y las dificultades presentadas; analizaron los resultados en sus evaluaciones internas y los obtenidos en evaluaciones externas. Visualizaron en dicho informe final los retos latentes y que podrán enfrentar trabajando en equipo, en el siguiente ciclo escolar.

En cuanto a la Zona Escolar, es importante señalar que la recepción de dichos informes finales, significa contar con una gran fuente de información para que los ATP, dentro de sus demás funciones, elaboren en colegiado con el Inspector General, el plan estratégico de la Zona Escolar LXXII del siguiente ciclo escolar.

Para el logro de los propósitos de la esta intervención en las escuelas, en especial con la interacción con directivos, es de suma importancia la contribución del Psicólogo de la Educación como ATP, ya que se requiere poseer conocimiento y dominio de la metodología para la Planeación Educativa Estratégica, de la normatividad que rige en ese momento el contexto escolar, conocimiento amplio de la dinámica al interior de las escuelas, así como poseer elementos que resultan esenciales para el establecimiento de las buenas relaciones humanas, como son; la capacidad para fomentar el trabajo colaborativo, la empatía hacia los directivos y personal de la escuela, la intención de fortalecer la buena comunicación entre los participantes, además de poseer sentido ético, de respeto y de responsabilidad hacia el trabajo y hacia los hallazgos de los directivos y su comunidad escolar.

Es además de gran importancia en este espacio, el proceso de sensibilización a directivos relacionado con el tema del liderazgo académico, del liderazgo compartido que implica la disposición al cambio y la capacidad de conducir a una comunidad al logro de metas educativas posibles y concretas. Al mismo tiempo, es importante el reconocimiento permanente al trabajo directivo y al liderazgo mostrado durante el proceso.

Durante y posteriormente a la intervención de asesoría descrita en el presente documento, el ATP de la inspección escolar proporcionó además, acompañamiento en diversos momentos de la vida escolar, orientando la elaboración de los ajustes, reconociendo desde fuera los avances percibidos y brindando asesoría en forma permanente, misma que permitió a los directivos y a sus comunidades, avanzar con pasos firmes hacia la consecución de los objetivos planteados.

El informe técnico pedagógico fue elaborado en tiempo y forma, mismo que fue remitido a la instancia correspondiente para su conocimiento.

Es aquí un espacio propicio para reconocer, el liderazgo mostrado por las directoras que conducen las dos escuelas secundarias a las que se ha hecho referencia, así como la disposición al cambio y al compromiso conjunto de sus comunidades docentes, quienes aportaron en todo momento, con sus diversos puntos de vista, visiones que beneficiaron a los jóvenes alumnos, quienes son la razón de ser de la educación secundaria.

En lo que respecta al total de escuelas que integran la zona escolar, con la entrega oportuna del trabajo realizado, las dos escuelas oficiales de la zona escolar, formalizaron su incorporación al Programa Escuelas de Calidad en su fase XII, con lo cual obtuvieron recursos financieros que facilitaron el logro de las metas planeadas, beneficiando a toda su comunidad escolar.

Las ocho escuelas particulares incorporadas condujeron sus esfuerzos con base en las metas y acuerdos para alcanzarlas, plasmados en su planeación estratégica.

Por último, es importante señalar, que para concretar dichas planeaciones estratégicas, se requirió de gran esfuerzo y trabajo por parte de todos los directores de la Zona Escolar, quienes han expresado que pasaron de la simulación de una planeación anual, a un documento que verdaderamente describe sus escuelas en todas sus dimensiones. Por esta razón, el plan estratégico es considerado como un documento valioso que refleja la vida escolar. Además, algunos directores han referido, que dicho documento queda como evidencia de su gestión y liderazgo académico en el centro escolar.

## CONCLUSIONES

Inicio las conclusiones de este Reporte Laboral agradeciendo a la gran comunidad que integra la Zona Escolar LXXII de Educación Secundaria en el Distrito Federal, ya que por y en ella, se logró concretar ésta y muchas más acciones que benefician a nuestros jóvenes alumnos.

Al propio tiempo, con gran respeto reconozco el trabajo realizado por los directores de las escuelas secundarias que integran la Zona Escolar, especialmente el de las dos directoras de las escuelas secundarias, Diurna No. 29 "Don Miguel Hidalgo y Costilla", turno matutino y la Particular Incorporada "Instituto Tlalpan", que no en vano, fueron elegidas para mostrar sus diagnósticos y planeaciones, como resultados de la intervención realizada durante el ciclo escolar 2012-2013. En ambas escuelas se elaboraron en forma colegiada, los Planes Estratégicos con un profundo análisis en su diagnóstico, construyendo los documentos de planeación final reales y confiables, que lejos de ser instrumentos de simulación, reflejan verdaderamente la vida escolar que es inmensa y en constante movimiento. El Plan Estratégico se ha caracterizado en estas escuelas, por ser un instrumento cotidiano y vivo, que crece al ritmo de cada institución educativa.

En el caso de las dos escuelas cuyo trabajo se reporta aquí, sus directoras, enfrentaron el reto con éxito, cada cual con su comunidad escolar. Se distinguen por ser profesionistas con gran visión académica y por ser líderes en sus comunidades, sabiendo la dificultad que implica construir su planeación estratégica.

Lo anterior me conduce a citar a una de ellas, que nos dice:

Asumir este compromiso implicó aprender a trabajar con los demás, aprender con ellos y de ellos, fue un esfuerzo conjunto.

Ha sido una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, construir y fortalecer nuestro trabajo; sin trabajo en equipo, no hay mejora posible.

R.A. Hernández (comunicación personal, enero de 2014).

Mi experiencia como Psicóloga de la Educación y ATP, al transmitir a los directores el interés y el gusto por planear ha sido muy enriquecedora y gratificante. En medio de una gran cantidad de exigencias laborales, abrimos el espacio para cumplir con una más de ellas y lo logramos juntos, realizando planeaciones de gran calidad.

Como se mencionó en el apartado anterior, las escuelas secundarias concluyeron su planeación estratégica en tiempo y forma; sin embargo, es momento de mencionar, que el trabajo de los directores con sus comunidades no ha sido una tarea sencilla aunque sí muy satisfactoria. Contribuir a que en un periodo corto de tiempo (3 meses), elaboraran el diagnóstico de su escuela y construyeran el plan estratégico, ha sido además, fascinante.

Esta afirmación proviene de saber y vivenciar el hecho de que al inicio, los preocupados directores se planteaban una gran cantidad de interrogantes que en su mayoría de encaminaba a una pregunta central: ¿Cómo lo vamos a hacer? Es aquí mismo donde recae la importancia de la intervención del ATP como Psicólogo Educativo para brindar la asesoría y acompañamiento pertinentes para cubrir las expectativas que demanda la gran comunidad escolar.

Trabajar con los directores, intercambiar saberes y ser testigo del liderazgo académico que implica mover a una comunidad y conducirla a metas educativas concretas, ha sido para mí la experiencia más enriquecedora que, paradójicamente, jamás había planeado vivir.

Carrillo (2013) presenta en el plan estratégico de su escuela secundaria, una reflexión que ilustra los alcances que ha tenido el trabajar a partir de la intervención:

La realización de la autoevaluación de nuestra escuela significa una oportunidad de analizar nuestro quehacer educativo en los diversos ámbitos, una oportunidad de reconocer nuestros logros, nuestros éxitos, pero también nuestros desaciertos y fracasos, de reforzar aquellas acciones que dieron frutos positivos, cambiar los que no funcionaron e implementar nuevas actividades que con la participación siempre profesional, comprometida, pero sobre todo



sensible a la responsabilidad que la comunidad ha manifestado a favor , siempre, de nuestros valiosos alumnos. Esperamos con este trabajo mejorar nuestras formas de enseñanza, de organización y comunicación, para lograr con ello, lo que toda nuestra comunidad quiere para los educandos, formar ciudadanos, críticos, analíticos y con habilidades para actuar con responsabilidad en su vida cotidiana (p.4).

Es importante señalar además que, en esta experiencia o en alguna otra similar, en lo que respecta al trabajo con directivos de educación secundaria, es pertinente para la creación de la estrategia de intervención, considerar que nos podemos enfrentar con personas tanto con una larga trayectoria y experiencia como directivos, como con quienes inician con la función directiva. Podemos encontrar que los perfiles académicos pueden variar entre profesionales de la educación, hasta directivos con formación en tecnologías, ingenierías, contadores públicos, médicos o con licenciaturas en educación preescolar, entre otros. Además es también común, recibir directores que se han desempeñado como docentes durante largo tiempo o nulo tiempo y de pronto asumen dicha función directiva, directivos jóvenes, mayores, adultos mayores, con formación de corte religioso y, a todos ellos les debemos conocer y brindar asesoría y acompañamiento a cada uno con sus diferencias.

Por supuesto que no todos los directores llegaron al final con la misma fuerza y seguridad. Posiblemente, eso ha dependido de cada historia académica, laboral y personal.

A partir de este reporte de experiencia profesional, concluyo que:

- ☉ El interés del Inspector General de brindar apoyos técnicos y académicos reales a las escuelas, es imprescindible para lograr este tipo de intervenciones de asesoría y acompañamiento.
- ☉ El ATP de inspección debe conocer a profundidad la metodología del Modelo de Gestión Educativa Estratégica para brindar asesoría y acompañamiento de calidad a las escuelas.

- ☉ Los directores escolares deben ser líderes, guías y luz para sus comunidades educativas.
- ☉ El trabajo colegiado ha dejado en este periodo, una huella importante en el desarrollo de las escuelas y ha permitido mostrar al personal en general, sus fortalezas y su interés principal en los alumnos, por los que se han comprometido a trabajar.
- ☉ Los docentes, orientadores educativos, prefectos, trabajadores sociales y médicos escolares poseen gran cantidad de información relevante, actualizada, acerca de la vida de la escuela y eso ha sido un recurso muy valioso para la elaboración del diagnóstico y para la construcción del plan estratégico.
- ☉ Es posible planear y trabajar en forma conjunta con los padres de familia, quienes se comprometen a participar en beneficio de sus hijos, si se les involucra e informa en y de la vida escolar.
- ☉ La elaboración de la autoevaluación inicial o diagnóstico, no es sencilla, se requiere de gran esfuerzo de equipo y compromiso para realizarla y para reconocer las cosas que faltan por hacer y así ofrecer mejores resultados.
- ☉ La construcción de la planeación estratégica se torna más sencilla si se ha elaborado un diagnóstico real de la situación que guarda la escuela.
- ☉ Con la elaboración de la planeación estratégica, la simulación deja de ocurrir y el director puede basar la vida escolar en el plan estratégico y éste, derivarse de la vida escolar.
- ☉ La permanencia en el cargo directivo, es clave del éxito para la planeación educativa. Escuelas que cambian constantemente de directivo muestran un estancamiento en la planeación; no se percibe claridad en lo que se inicia; se implementan cambios, en ocasiones no pertinentes y como resultado se concretan con éxito solamente algunas situaciones cotidianas ya establecidas en administraciones anteriores. En este escenario, muchas veces los nuevos directores

consideran necesario volver a iniciar un proceso de planeación ya realizado con anterioridad y este hecho desgasta a los maestros y demás personal.

La figura del ATP, no ha sido bien definida por las autoridades de la SEP; sin embargo, en mi experiencia, considero relevante construir un perfil deseable ya que las exigencias de asesoría y acompañamiento cercano a las escuelas, sugieren a un profesional de la educación que se haga cargo de ello, por ejemplo un Psicólogo Educativo o un Pedagogo. Actualmente se es ATP con formación académica en cualquier área y por un sinfín de motivos para serlo, muchos de estos alejados totalmente de una formación en el área educativa y sin vocación para realizar la función. Uno de dichos motivos es haber sido separado de los grupos escolares por problemas de tipo laboral o por circunstancias de índole personal, entre muchos otros. Esta situación, evidentemente se refleja en los tipos de apoyos que reciben las escuelas. Dicho lo anterior, agrego una nueva cita de la Profa. Rosa Aurora Hernández, directora en la Zona Escolar LXXII:

Contamos con el apoyo y guía de nuestra Zona Escolar, la cual lleva un seguimiento y evaluación continua de las Instituciones a su cargo. Con su acompañamiento y sugerencias, hemos logrado ajustar, cambiar, reformular actividades y/o estrategias, obteniendo resultados óptimos en cada una de nuestras escuelas, permitiéndonos de ésta forma identificar el grado de avance de las metas, el cumplimiento y pertinencia de las actividades realizadas.  
R. A. Hernández (comunicación personal, enero de 2014).

Es conveniente mencionar también, que los cambios constantes en la metodología y las formas de planear que conciben y ordenan las distintas administraciones de la SEP, afectan la vida escolar y sin duda los resultados educativos. Tal es el caso, precisamente del Plan Estratégico de Transformación Escolar que con la actual administración federal, ha perdido presencia, dando ahora impulso a la elaboración de una *Ruta de Mejora* basada en ocho rasgos de normalidad mínima en las escuelas, que señalan situaciones deseables para todo centro escolar. Dicha ruta será la base para la elaboración de un plan de mejora de cada centro escolar.

En cuanto a la figura del ATP, se vislumbran cambios radicales ya que ésta pronto desaparecerá, en razón de que sus funciones no son retomadas en la nueva Ley general del servicio profesional docente LGSPD, motivo por el cual la SEP ha dado a conocer el *Programa para la definición de la situación del personal que ostenta plazas con categorías docentes y desempeña funciones no comprendidas en la ley general del servicio profesional docente* (SEP, 2013a). Refiriéndose a los ATP, se señala en el punto 2° de antecedentes “como primera acción prioritaria que el personal en servicio que a la entrada en vigor de la Ley desempeñe funciones de asesoría técnica pedagógica se reintegre a la función docente” y en el punto 3° afirma que “una acción subsecuente será que sólo el personal que cumpla con los requisitos que las Autoridades Educativas u Organismos Descentralizados determinen expresamente podrá continuar temporalmente con las funciones de asesoría técnica pedagógica, sujetándose a los procedimientos que establece la LGSPD” (p.1). Lo anterior es el antecedente para dar entrada a un nuevo ente denominado Servicio de Asistencia Técnica a las Escuelas, SATE.

Al respecto, en SEP (2013b), se menciona que “sabemos que es tan complejo educar, que el colectivo docente no puede hacerlo solo, necesita un andamiaje de apoyo...el SATE, un servicio técnico que debe estar realmente profesionalizado, es decir haber ingresado por mérito propio...estamos acostumbrados a que lo que hoy conocemos como Asesoría Técnico Pedagógica, se da por la figura de comisión, figura claramente irregular...” (Video min.46). Por estas ilógicas razones, mi función, desempeñada desde mi ingreso a la SEP hace más de 23 años, dicha Ley la ha puesto en duda y, en fecha próxima mi función cambiará a otra aún no conocida, por lo que, en el futuro debo hacer “méritos propios” para desempeñar la actual función o alguna similar.

Relacionado con lo anterior, cito a la Profa. Martha Cecilia Segura López, directora de secundaria diurna y que en este reporte se muestra su trabajo:

En la secundaria 29, el equipo de trabajo que la conforma, logró construir, a través de la cercanía de los apoyos académicos, de acompañamiento, la firme empatía y solidaridad de la ATP, ya que uno a uno fuimos tejiendo los sueños y las posibilidades de entrelazar la necesidades de la escuela, para proyectar un Plan Estratégico de Transformación Escolar real, que en cada reunión de evaluación nos permite hacer un balance para conocer nuestros logros y así, avanzar en el terreno incierto determinado por los constantes cambios en la educación.

M.C. Segura (comunicación personal, enero de 2014)

Respecto a los tres objetivos planteados para la elaboración de este Reporte Laboral, considero que se han logrado satisfactoriamente, ya que se ha revisado mi labor realizada a lo largo de más de 23 años de trabajo como Asesor Técnico Pedagógico (ATP) en educación secundaria; se ha reportado el trabajo realizado en el último ciclo escolar concluido (2012-2013), relacionado con la capacitación y asesoría a directivos de educación secundaria, para la autoevaluación y planeación estratégica de sus centros escolares; y se han sugerido mejoras en el trabajo de asesoría técnico pedagógica en Educación Secundaria. Reforzando lo anterior, cito nuevamente a R.A. Hernández (comunicación personal, enero de 2014), "Creemos que ha sido un éxito la implementación del Plan Estratégico de Transformación Escolar en nuestra Institución".

Por lo que a mí respecta, me considero afortunada por tener la oportunidad de ejercer y desarrollarme como Psicóloga de la Educación por 23 años en la SEP, que no se si han sido pocos o muchos años, pero sí suficientes para saberme marcada por una línea de profesionalismo y ética que me proporcionó la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

## REFERENCIAS

- Alonso, J.M. (2005). *Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar*. México: Plaza y Valdez. Universidad La Salle.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2ª ed. adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.
- Aranda, J. S. & Salgado, E. (2005). *El diseño curricular y la planeación estratégica*. *Innovación Educativa*, 5(26) pp. 25-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475003>
- Buil, R. (2006). *Un enfoque crítico de la planeación educativa*. En P. Millán, et al. *Ventanas abiertas: presentes y por-venires de la planeación educativa*, (pp. 57-73). México: AMAPSI
- Bolívar, A. (2007). *Cómo mejorar los centros educativos*. España: Síntesis.
- Carrillo, L. (2012). *Plan estratégico de transformación escolar. Ciclo Escolar 2012-2013*. Escuela Secundaria Diurna No. 29, turno vespertino. Documento inédito.
- Castellanos, E. (2006). Gestión escolar y mejora continua. *Revista Educare, nueva época*, 1 (1), 17-19.
- Chavarría, X. & Borell, E. (2003). *Evaluación de centros educativos. Aspectos nucleares*. México: UOC
- Cope, R. (1991). *El plan estratégico. Haga que la gente participe*. Colombia: LEGIS
- Diccionario de la Lengua Española (2001), "Estrategia", Real Academia de la Lengua 22ª. edición. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>
- Fullan M. & Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México: SEP, Amorrortu editores.
- Gairín, J. (2002). *La evaluación de centros educativos*. En Castillo S., *Compromisos de la evaluación educativa*, (pp. 118-123). España: Prentice Hall

- Goodstein, L., Nolan T. & Pfeiffer (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Mc. Graw Hill
- Guerrero, C. (2005). Contenidos y desafíos de la gestión escolar. *Revista Educare, nueva época*, 1 (1), 16-19.
- Hernández, M.E. (2006). *Planeación y gestión educativa: la escuela como espacio de innovación*. En P. Millán, et al. *Ventanas abiertas: presentes y por-venires de la planeación educativa*, (pp. 77-99). México: AMAPSI
- Hernández, R.A. (2012). *Plan estratégico de transformación escolar. Ciclo Escolar 2012-2013*. Instituto Tlalpan. Documento inédito.
- Landi, N. E. & Palacios, M.E. (2010). La autoevaluación institucional y la cultura de la participación [Versión electrónica], *Revista Ibero-Americana de Educación*, no. 53, 155-181.
- Loera, A. & Cázarez, O. (2006). La autoevaluación escolar y el Programa Escuelas de Calidad. *Revista Educare, nueva época*, 2 (6), 57-60
- López, Y., Reyes, N. S., Ozuna, E., Culebro, R. B., Guerra, J., León, B. M., González D., Sánchez C., Vázquez, D., Cruz, A. G., González, E., & Rivera, M. P., (2006). *La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas*. México: UPN
- Millán, P., Badillo, L.F., Buil, R., Flores, D., Hernández, M.E., Jardón, W.S. & Mar, H.M. (2006). *Ventanas abiertas: presentes y por-venires de la planeación educativa*. México: AMAPSI
- Monterrosas, G. (2012). *Plan Estratégico de Transformación Escolar de la Zona Escolar LXXII, Ciclo escolar 2012-2013*. Manuscrito inédito.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico*. México: Pearson Educación
- Muñoz, C. (2011) Estado y esperanza de la educación en México. Discurso de recepción del doctorado honoris causa de la UIA. Recuperado de <http://estepais.com/site/?p=31701#sthash.gtL6ccxc.dpuf>
- Noriega, Luis E. (1991). *La planeación educativa en la ingeniería. Cuadernos de planeación universitaria*. (Tema II.1. pdf). [en línea] UNAM. Recuperado de [http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacion\\_internet/TEMAII.1.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.1.pdf)

- Prawda, J. (1984). *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. México: Grijalbo
- Rendón, J. & Segundo, M. (2008). El PEC incide en la mejora del logro académico. *Revista Educare, nueva época*. 2 (4) 56-58
- Reyes, N. S. & López, Y. (2006). *Situación de la función del Asesor Técnico Pedagógico y su repercusión en la calidad educativa de la Educación Básica*. En López, Y., *La asesoría técnico pedagógica en educación básica. Diagnóstico, pronóstico y alternativas* (21-41). México: UPN
- Rosas, M. & De los Santos, A. R. (2006) El liderazgo y la gestión educativa. *Revista Educare, nueva época*. 2 (4) 42-43
- Rueda, M. (2011). *La investigación sobre perfiles educativos* [Versión electrónica], *Perfiles educativos*, volumen (33, núm.131). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000100001&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000100001&lng=es&nrm=iso)
- Secretaría de Educación Pública SEP (2004). *El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2006). *Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2010a). Dirección General de Desarrollo de la Gestión, Subsecretaría de Educación Básica. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Módulo I. Programa Escuelas de Calidad. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2010b). Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Subsecretaría de Educación Básica. *Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*, Módulo V. Programa Escuelas de Calidad. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2010c). Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Subsecretaría de Educación Básica.



- Estándares de Gestión para la Educación Básica*, Módulo III. Programa Escuelas de Calidad. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2010d). Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Subsecretaría de Educación Básica. *PETE simplificado. Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar*, Módulo II. Programa Escuelas de Calidad. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2011a). Dirección General de Desarrollo Curricular, Subsecretaría de Educación Básica. *Acuerdo número 592, por el que se establece la articulación de la Educación Básica*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2011b). Dirección General de Desarrollo Curricular, Subsecretaría de Educación Básica. *Plan de Estudios 2011, Educación Básica*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2012). *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos en Escuelas Públicas en el Distrito Federal. Ciclo Escolar 2012-2013*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública SEP (2013a). *Programa para la definición de la situación del personal que ostenta plazas con categorías docentes y desempeña funciones no comprendidas en la ley general del servicio profesional docente*. Recuperado de [http://www.sep.gob.mx/work/apps/site/programa\\_ley\\_general\\_docente\\_2013.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/apps/site/programa_ley_general_docente_2013.pdf)
- Secretaría de Educación Pública SEP (2013b). Conferencia "Para hablar de la Reforma Educativa". Disponible en: [basica.sep.gob.mx/cte2013.htm](http://basica.sep.gob.mx/cte2013.htm)
- Segura, M. C. (2012). *Plan estratégico de transformación escolar. Ciclo Escolar 2012-2013*. Escuela Secundaria Diurna No. 29, turno matutino. Documento inédito.
- Silva, J.L. (2011) *¿Cómo se tratan los casos de docentes de bajo rendimiento? La perspectiva de los directores de las secundarias públicas generales del Distrito Federal*. México: Fontamara, ITAM

Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.

Vargas, J. (1975). *Redacción de objetivos conductuales*. México: Trillas

## ANEXOS

### **ANEXO 1. Estándares por dimensión, con palabras clave. SEP (2006).**

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

##### **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.

##### **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 **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.

##### **Dimensión organizativa**

**A.13.** La escuela se abre a la **integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales**, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que requieren de apoyos 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.** La escuela **promueve el desarrollo profesional** de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.

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

**A.23.** La escuela se abre a la sociedad y le **rinde cuentas de su desempeño** fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.

#### **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.

#### **Dimensión de participación social comunitaria**

**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

#### **B) Estándares de Eficacia Externa y Logro Educativo (Medidos con Indicadores de Impacto y Resultados) en escuelas y alumnos:**

**B.1.** 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.2.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.

**B.3.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico, cuando así corresponda.

**B.4.** La escuela disminuye el índice de reprobación.

**B.5.** La escuela disminuye el índice de deserción.

## Anexo 2. Ejemplo de uno de los 20 estándares de gestión escolar para la educación básica. SEP (2010c)

ESTÁNDAR	
3. Centralidad del aprendizaje	
DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>Para la escuela el aprendizaje es el motivo central que le da origen, pues se considera que con ello los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, se asumirán como individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y de contribuir con dicho aprendizaje constante a una convivencia social más equitativa para todos.</p>	<p><b>En la escuela:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las metas y los objetivos centrales del plan de mejora se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos.</li><li>• La valoración del nivel de desempeño de los maestros considera los resultados de aprendizaje de los alumnos.</li><li>• Las reuniones que convoca el director con sus maestros tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos.</li><li>• Las reuniones que convoca el director con los padres de familia tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos.</li><li>• Se toman decisiones y acciones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos.</li><li>• Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje.</li><li>• Se analizan los resultados de evaluaciones externas asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.</li><li>• Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple.</li></ul>

Documento completo disponible en:  
<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>



### Formato C. Resumen de apoyos solicitados

Componentes financiables	Costo	Porcentaje del costo total
Al menos el ___% destinado para fortalecer las competencias técnico-pedagógicas del equipo de supervisión, así como la compra de equipo técnico, libros, útiles y materiales de oficina.		
El resto destinado para acondicionamiento y mantenimiento del espacio de la zona escolar, así como para la adquisición de mobiliario.		
<b>Total</b>		

Financiamiento solicitado al FEEC		
Aportación de la escuela (CMPS, CEPS, privado o social)		