

PETE Simplificado

Recomendaciones para elaborar
el Plan Estratégico de
Transformación Escolar



El *PETE Simplificado: Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar*, obra derivada del *Plan Estratégico de Transformación Escolar* —publicado en 2006 por la DGDGIE—, es una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y forma parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y mejora del logro educativo, impulsada desde 2001 por el *Programa Escuelas de Calidad*.

Coordinación de la obra y contenidos

Evangelina Vázquez Herrera

Contenidos

Jorge Abraham Mejía Reyna

Cuidado editorial

Jorge Humberto Miranda Vázquez

Supervisión de la edición

Tonatiuh Arroyo Cerezo

Servicios editoriales

Laura Varela Michel

“Este programa está financiado con recursos públicos aprobados por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión y queda prohibido su uso para fines partidistas, electorales o de promoción personal de los funcionarios”, *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*.

Primera edición: 2010

D.R. © Secretaría de Educación Pública

Argentina 28, Colonia Centro Histórico,
C.P. 06020, México, D.F.

ISBN: 978-607-8017-36-2

Impreso en México

Distribución gratuita – Prohibida su venta

Contenido

Introducción	7
Capítulo I. Algunas percepciones sobre el Modelo de Gestión Educativa Estratégica MGEE	11
Capítulo II. El Plan Estratégico de Transformación Escolar PETE/PAT como eje articulador del MGEE	17
Las Dimensiones de la Gestión Escolar y su importancia en el diseño de la Planeación Estratégica de la escuela	21
Principios de la Gestión Educativa y Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....	27
Capítulo III. ¿Cómo elaborar el PETE/PAT?	33
Proceso metodológico para la elaboración del PETE/PAT	39
Capítulo IV. Estándares de Competencias Directivas en Planeación Estratégica Escolar	47
Anexos	
A. Los Estándares de Gestión para la Educación Básica como referentes de autoevaluación y construcción de la escuela a la que se aspira	69
B. Formato para el Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo.....	89
C. Consideraciones para la elaboración de la misión, visión, objetivos, metas, indicadores y estrategias del PETE/PAT	109
D. Acuerdo 535	125
Fuentes de consulta	133



Introducción

Hoy, la educación pública requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y en el logro académico de los estudiantes, así como en la calidad educativa; ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de *hacer escuela* y lograr los propósitos de la educación básica, en relación con el perfil de egreso de sus alumnos.

En este importante esfuerzo se propone que los profesores reorienten el modo en que llevan a cabo la gestión en la escuela y en el aula, con el fin de que coloquen en el centro de las decisiones el mejoramiento permanente del logro educativo de todos sus estudiantes.

Lo anterior implica aprender nuevas prácticas para orientar la enseñanza y asegurar el aprendizaje, así como organizar y administrar los recursos humanos, materiales y financieros, tanto en el nivel escolar como en el de aula; asimismo, es necesario plantear nuevas dinámicas de relación entre ellos, los padres de familia y otros participantes externos, en las cuales se asuman la corresponsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas como condiciones imprescindibles en su hacer cotidiano.

¿Por qué es importante buscar nuevas formas de trabajo en la escuela y en el aula? Las demandas de la sociedad actual demuestran que el modelo tradicional de gestión escolar está agotado y que no está dando los resultados esperados; por ello, resulta fundamental desarrollar nuevos procesos internos en cada plantel educativo, tendientes a generar, de manera gradual y sostenida, una nueva gestión escolar que contribuya a garantizar la pertinencia, eficacia, eficiencia, relevancia y equidad que favorecen el cumplimiento de los objetivos de la educación básica.

La nueva gestión debe dejar a un lado los usos y costumbres que propician la rutina y el aislamiento profesional. Lo que se propone, entonces, es liderar pro-

cesos que aseguren los resultados que esperamos; trabajar en equipo para asumir corresponsablemente las decisiones que nos lleven a lograr lo planeado; impulsar el involucramiento y la participación activa de los padres de familia, en la formación de sus hijos; evaluar nuestro desempeño y el de nuestros alumnos, con base en un enfoque de mejora continua, lo que supone erradicar la descalificación. En pocas palabras, de lo que se trata es de entender, diseñar y ejecutar la planeación de la escuela y del aula de una manera totalmente renovada.

El propósito del *PETE Simplificado. Recomendaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar* es ofrecer alternativas que hagan de la planeación escolar un ejercicio más preciso y sencillo, de fácil concreción, no sólo en el documento producto de su diseño, sino en la realidad cotidiana de la escuela y de las aulas, además de que funcione como una herramienta útil que marque la pauta sobre lo que es necesario hacer diariamente en ese sentido.

Este documento no pretende fijar fundamentos teórico-conceptuales (para ello se encuentra el *Plan Estratégico de Transformación Escolar*; editado por la SEP, en 2006), tan sólo ofrece recomendaciones encaminadas a eficientar el proceso de construcción de la planeación escolar desde un enfoque estratégico, lo cual entraña la suma coordinada de voluntades, saberes y experiencias. La nueva gestión exige, la colaboración del colectivo escolar; es decir, de todos los actores involucrados en la definición del rumbo de la escuela.

La planeación estratégica es un medio que requiere conocimientos, habilidades y actitudes de todos los integrantes de la escuela, quienes ejercerán un liderazgo compartido; trabajarán en equipo; tomarán en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad; evaluarán la situación coyuntural de su centro educativo, con el fin de mejorarla, y analizarán las acciones planeadas y los resultados de su ejecución de manera permanente.

Dicho lo anterior, cabe señalar que la simplificación de la ruta metodológica no elimina el análisis, la discusión ni la toma de decisiones del colectivo escolar; por el contrario, la evaluación respecto del desempeño de los alumnos, de los resultados de aprendizaje, de las condiciones de clima escolar, de la organización y administración del tiempo y de otros insumos son fundamentales para el logro de los propósitos educativos.

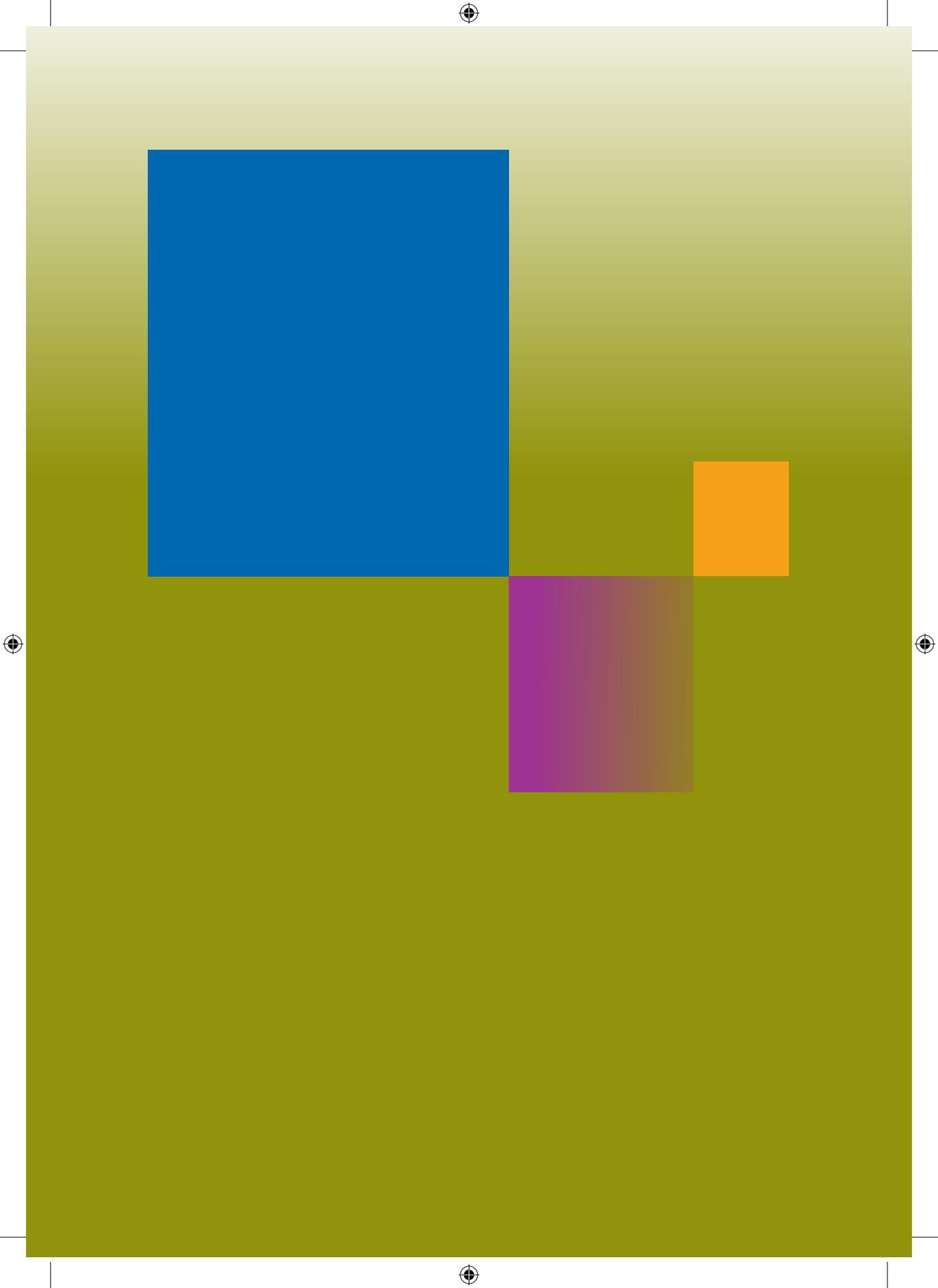
De esa manera es que esta propuesta pretende llevar al director y al colectivo escolar a la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE),

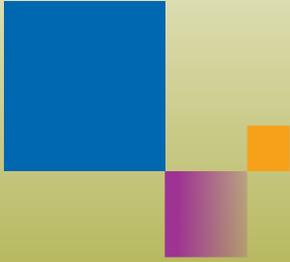
a través del PETE/PAT, en la dinámica cotidiana de la escuela, con una visión de mejora continua en la organización de los miembros de la comunidad escolar, en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, y en la participación de los padres de familia y otros actores sociales, para cumplir con las metas trazadas en la educación básica, en cuanto a la formación integral de los alumnos.

El presente documento está organizado en cuatro apartados, mismos que buscan ser sencillos y prácticos para que los colectivos escolares diseñen su planeación estratégica con mayor pertinencia y menos dificultades.

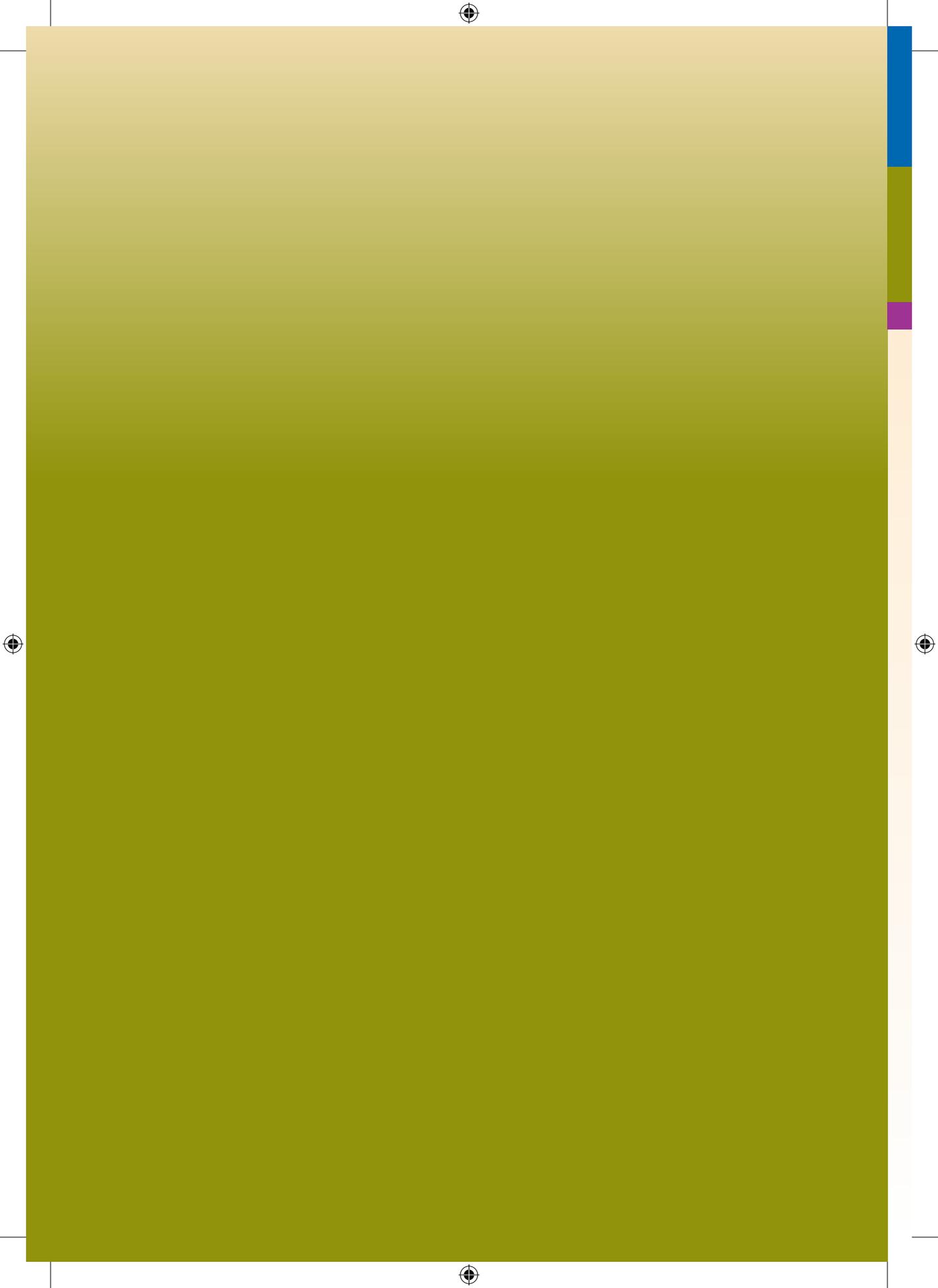
El primer capítulo contextualiza la planeación estratégica escolar, en el marco del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), como referente del tipo de gestión que el PEC se ha propuesto implementar en las escuelas participantes; el segundo capítulo aborda la manera de integrar y articular los elementos del MGEE dentro del Plan Estratégico de Transformación Escolar; el tercero plantea la ruta metodológica y algunas sugerencias operativas para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo (PETE/PAT), como punto central de la gestión escolar y medio para poner en marcha los componentes del modelo, mediante la construcción de la autoevaluación, misión y visión; objetivos, metas, estrategias y acciones, lo que servirá para definir el rumbo que contribuirá al cumplimiento de la misión y avance hacia la escuela que queremos, que se concreta en el MGEE; el cuarto presenta los estándares de competencia directiva para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del PETE/PAT.

Finalmente, debemos mencionar que las recomendaciones contenidas en estas páginas son producto del trabajo de profesores, directores y grupos académicos de las 32 entidades federativas, así como la Coordinación Nacional del PEC, la cual —desde hace 10 años— brinda diversos apoyos, entre ellos la metodología para delinear la planeación estratégica escolar, con la intención de contribuir a la transformación de la gestión de las escuelas de educación básica.





**ALGUNAS PERCEPCIONES SOBRE
EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA
ESTRATÉGICA (MGEE)**





Algunas percepciones sobre el MGEE

A diez años de implementar el *Programa Escuelas de Calidad* se formaliza el modelo que le da origen, el cual representa un conjunto de elementos articulados que propone nuevas formas de relación entre los actores educativos y prácticas novedosas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar.

El desconocimiento del enfoque del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) origina afirmaciones basadas en percepciones, opiniones y experiencias que han podido influir en el trabajo escolar cotidiano, cuyo reto es llevar a cabo una gestión escolar diferente que conduzca a una escuela exitosa, dentro de un proceso de mejora continua.

A continuación, se plantean las principales inquietudes sobre el tema y se argumenta al respecto, para que quienes están incorporando este modelo en su dinámica diaria tengan una mayor certidumbre en su hacer y quienes ya están inmersos en el proceso fortalezcan sus competencias, en relación con la gestión escolar con enfoque estratégico.

¿Las escuelas que no trabajan con el MGEE no son de calidad?

Lo que las investigaciones señalan es que las escuelas que se esfuerzan por ofrecer servicios de calidad orientan su gestión hacia el aseguramiento de los propósitos educativos de todos sus alumnos, lo cual implica, necesariamente, que alineen sus objetivos y acciones para garantizar el aprendizaje.

En ese sentido, cualquier plantel educativo que incluya tales formas de organización estará trabajando con calidad educativa, esté o no implementando el MGEE.

Este modelo requiere más trabajo

En tanto se aprenden nuevas formas de trabajar en la escuela, implica más dedicación y mayor esfuerzo; el cambio es así, no surge de lo mismo, y cuando se aprecia que los procesos y resultados serán mejores, entonces todo se verá recompensado. Su enfoque redimensiona la gestión escolar porque propone el tránsito de una gestión tradicional –sustentada en rutinas, usos y costumbres– a una con bases democráticas, la cual impulsa el trabajo colaborativo, liderazgo compartido, participación activa de los padres de familia, planeación estratégica de mediano plazo, evaluación para *mejorar*, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, en favor de hacer a un lado el trabajo burocrático y aislado.

Es lo mismo, sólo le cambiaron el nombre

La transformación es fundamental en el reordenamiento de las organizaciones educativas. Hablar de una nueva gestión implica reconocer la realidad en esta materia, generar cambios sustantivos en las formas de desarrollar las prácticas escolares y de establecer las relaciones entre los actores educativos. En nuestro país, esta iniciativa se viene impulsando desde los años noventa.

El Plan Estratégico es una carga administrativa

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE/PAT) va más allá de ser un requisito administrativo para incorporarse al PEC. El diseño de la planeación escolar estratégica conlleva la puesta en práctica del liderazgo directivo, del trabajo colaborativo, de la participación de los padres de familia y de la evaluación. Si esos elementos no intervienen, es muy probable que la planeación no tenga significado para los actores escolares. Algunas escuelas ven en el PEC la posibilidad de allegarse recursos; por ello, en muchos casos, siguen elaborando una *planeación burocrática*; es decir, sólo *para cumplir*, lo que lo convierte en un documento *muerto* o *en una carga de trabajo administrativa*. También ha ocurrido que muchos colectivos escolares han mejorado su gestión, dándole al PETE la importancia que le corresponde como herramienta de planeación estratégica para

alcanzar la escuela que se desea. El diseño de la planeación estratégica es un medio fundamental para aplicar los componentes del MGEE, y se convertirá en *carga administrativa* cuando el colectivo escolar no lo valore como elemento esencial para mejorar la gestión escolar.

Lo importante de la propuesta es el apoyo económico

Dadas las condiciones de los centros escolares, el PEC, como instrumento de política educativa, ha financiado las planeaciones de las escuelas, con el propósito de que cuenten con las condiciones básicas que les permitan acceder a mejores procesos y resultados educativos. En muchos planteles es evidente la mejora del aprendizaje; sin embargo, en otros sólo es visible en la infraestructura y equipamiento, lo que hace suponer, entre otras cosas, que la planeación que se ha realizado sigue siendo burocrática. El objetivo más valioso del PEC no es resolver las necesidades de infraestructura y materiales sino ofrecer el fomento de una cultura de trabajo, basada en las características de una nueva gestión que permite la construcción de una escuela que aprende de manera continua y que considera el aprendizaje de los alumnos como la razón de su existencia; que busca construir el escenario escolar al que aspira, al definir estrategias que aprovechen las fortalezas, disminuyan las debilidades e impidan que se obstaculice el avance. Es importante resaltar que el programa fomenta el aprendizaje de una nueva gestión escolar, que sirva para asegurar el logro de los propósitos educativos.

Haciendo el PETE se obtienen mejores resultados

La planeación estratégica contribuye al desarrollo del pensamiento estratégico, lo cual es fundamental para reconocer lo que no puede dejar de atenderse y tomar decisiones con mayor pertinencia; además, garantiza una mayor eficiencia y eficacia 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; asimismo, propicia que se revisen, de manera sistemática, las acciones llevadas a cabo para que, en caso de no ser útiles, se corrija el rumbo hacia el logro de las metas propuestas; de otra manera sería un excelente trabajo que se registraría únicamente en un documento *sin vida*, el cual no tendrá efectos en la ges-

tión escolar, sino que se habrá reducido a un requerimiento administrativo para obtener recursos económicos, los cuales no siempre impactan en la mejora del logro educativo.

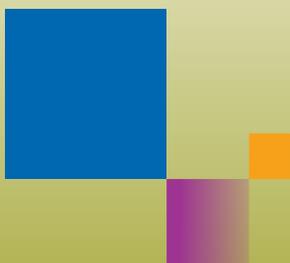
Es muy difícil cambiar los esquemas de los maestros

Siempre es difícil cambiar los esquemas de las personas, no sólo de los profesores, máxime cuando pensamos que lo que hemos hecho siempre nos ha dado resultado; sin embargo, reflexionar sobre los estudiantes y sus logros es una obligación. ¿Por qué seguir organizándonos de la misma manera?, ¿por qué administrar el tiempo y los recursos del mismo modo?, ¿por qué debemos seguir manteniendo a los padres a la distancia?, ¿por qué seguir con prácticas pedagógicas frontales y discursivas?, si las necesidades de los estudiantes hoy son otras.

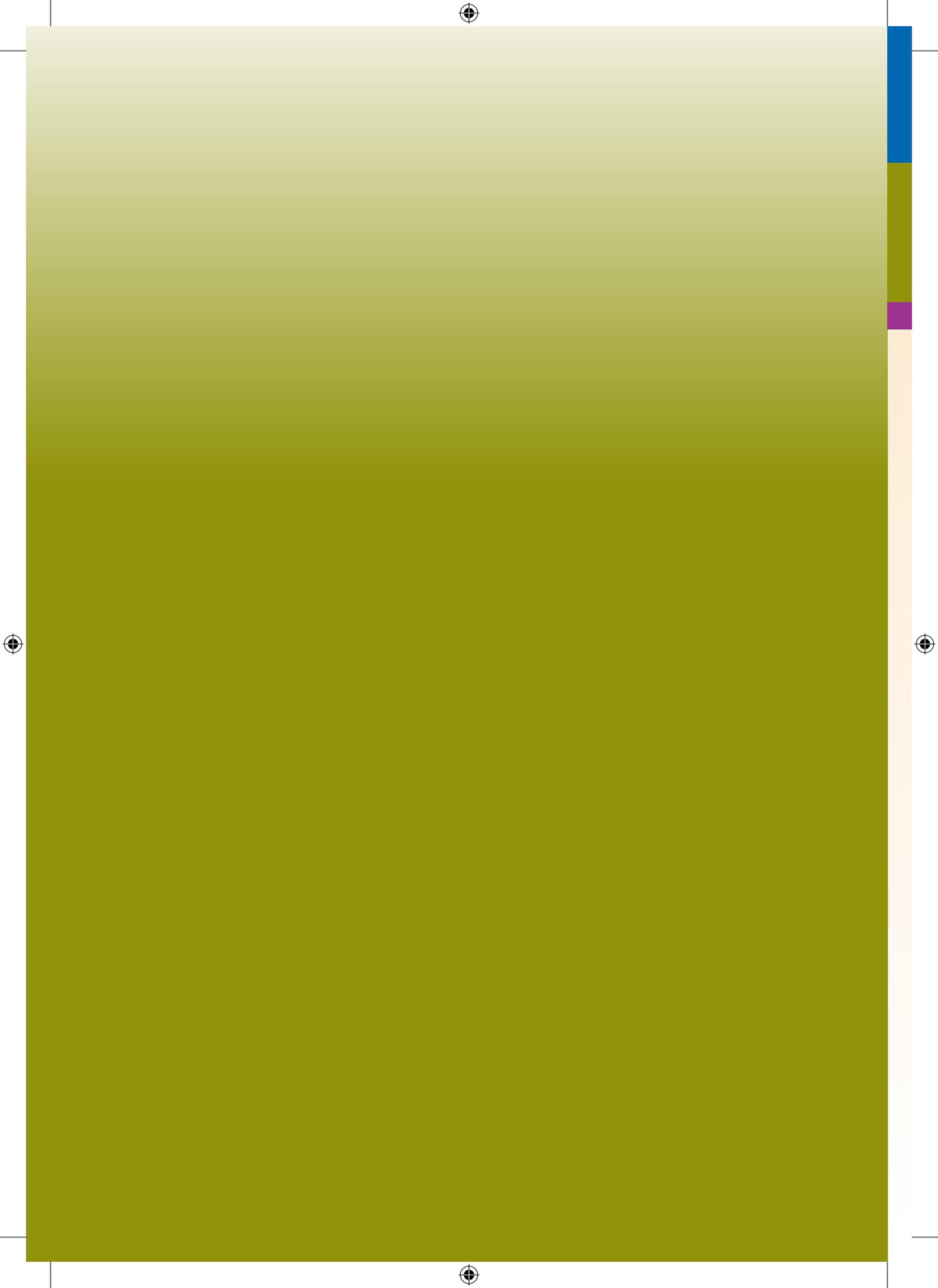
El cambio, por sí solo no es sencillo; para cambiar, necesitamos estar dispuestos a aprender nuevos modos de trabajo que nos lleven a ser coherentes con las necesidades de este siglo. Su éxito depende de que el colectivo escolar coincida en la visión de cambio y se atreva a modificar sus estructuras personales y profesionales por una mejor escuela, la cual centra sus esfuerzos en el beneficio de niñas, niños y adolescentes, quienes confían en ser mejores por el simple hecho de ir a la escuela y aprender de sus maestros.

El MGEE es la propuesta que mejora la calidad educativa

El MGEE no es la *varita mágica* que cambiará la gestión educativa, sino un referente de la nueva gestión que se ha propuesto a las escuelas y al sistema como tal; plantea una manera distinta de hacer gestión y de identificar lo que es prioritario, y se constituye como la base para desarrollar una cultura escolar con énfasis en la mejora continua. El MGEE, por sí solo, no es la calidad educativa, sino un medio para avanzar hacia ella, desde un enfoque organizacional distinto al tradicional. La calidad educativa requiere procesos colectivos de aprendizaje permanente y el MGEE ofrece referentes para ello.



**EL PLAN ESTRATÉGICO
DE TRANSFORMACIÓN
ESCOLAR (PETE/PAT) COMO
EJE ARTICULADOR DEL MGEE**



El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE/PAT) como eje articulador del MGEE

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT) cobran especial relevancia porque contribuyen a definir, a mediano y corto plazos, el rumbo que cada escuela deberá asumir para lograr los objetivos del nivel en particular, y de la educación básica en lo general, en relación con su contexto. Eso implica un fuerte compromiso del colectivo para generar prácticas y formas de relacionarse novedosas, encaminadas a definir acuerdos que sirvan para concentrarse en las acciones que aseguren el mejoramiento permanente de sus ambientes escolares, de la seguridad colectiva y del aprendizaje permanente.

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

La escuela: centro de transformación educativa

La gestión escolar constituye un medio fundamental para generar rumbo, identificar prioridades y asegurar el logro de propósitos, objetivos y metas; y en ello estriba lo estratégico, en no perder de vista lo que debe hacerse para lograr que la comunidad escolar alcance los aprendizajes requeridos, los obtenga en los tiempos establecidos y en los mejores ambientes posibles. La gestión escolar estratégica propone priorizar lo sustantivo; es decir, aquello que no puede dejar de atenderse para asegurar los resultados esperados, a partir de un cálculo de la situación inicial que permita reconocer hasta dónde es posible avanzar en el mediano plazo, lo cual toma dirección y sentido, al clarificar la misión, visión, objetivos y metas del PETE.

Estándares de Gestión para la Educación Básica

De acuerdo con la gestión estratégica, el colectivo reconoce su realidad escolar, mediante un proceso de autoevaluación que le permite identificar las situaciones que debe atender para asegurar el logro de las metas anuales, los objetivos de mediano plazo y el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

En este ejercicio de reconocimiento de su situación actual, resulta fundamental la revisión de los Estándares de Gestión para la Educación Básica (anexo 1).

Los Estándares de Gestión para la Educación Básica son referentes que el colectivo deberá atender en el nivel de la escuela y del aula para asegurar los aprendizajes de todos los alumnos y los propósitos educativos de los diferentes grados y niveles de la educación básica.

Asimismo, favorecen la certidumbre de los resultados de la autoevaluación porque permiten contrastar la realidad escolar y el escenario deseable que plantean; es decir, el *deber ser*.

Por ello, se dice que los estándares son punto de partida, pero también de llegada porque a partir del reconocimiento de la situación escolar actual es posible visionar lo que cada colectivo se compromete a lograr en el mediano y largo plazos para alcanzar los estándares que le permitan a la escuela, como organización educativa, ofrecer servicios de calidad a sus beneficiarios.

Entre el punto de partida (*situación inicial de la escuela*) y el de llegada (*visión de la escuela a la que se aspira*) será necesario diseñar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a evaluar varios planes de mediano plazo, lo que dependerá de la situación contextualizada de cada centro escolar.

A partir de la autoevaluación, la información obtenida se puede organizar en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: pedagógica curricular, participación social, administrativa y organizativa, para realizar un cálculo estratégico de la situación que permita identificar qué tan lejos o cerca se encuentra cada colectivo de alcanzar los estándares de gestión, los cuales aportarán los insumos para la construcción de la visión de futuro.

Las dimensiones de la gestión escolar y su importancia en el diseño de la planeación estratégica de la escuela

Responder la interrogante en torno a qué debe cambiarse en la escuela y cómo hacerlo para ofrecer una educación pertinente, eficaz, eficiente, relevante y con equidad requiere explicar que esa propuesta se estructura con base en el desarrollo humano integral y pedagógico de los estudiantes, pero también de los profesores, directivos, personal de apoyo y padres de familia, entre otros.

Dimensión pedagógica curricular

La revisión de la dimensión pedagógica curricular es central porque refiere la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo significativo para quien aprende y para quien enseña, al asegurar una formación fundamentalmente humana, esto es, que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciben como medios generadores de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes; es decir, instrumentos para desarrollar las competencias esperadas, basadas en los valores humanos necesarios para vivir en sociedad, para respetar las leyes, conformar ciudadanías responsables y para un estilo de convivencia que nos permita crecer en ambientes de paz.

El fortalecimiento pedagógico, como estrategia para impulsar el desarrollo de las capacidades humanas de los actores escolares, nos lleva a considerar los siguientes criterios: acciones que permitan a los profesores profesionalizar su función, asesoría pertinente, acompañamiento oportuno, articulación y vinculación efectivas, reforzamiento de competencias docentes y directivas, enfoque estratégico y sistémico, corresponsabilidad de los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal; evaluación externa y compromiso social por los resultados educativos, entre otras exigencias.

Dada la relevancia de la dimensión pedagógica curricular, es importante señalar que las formas de organización y administración de la escuela y el involucramiento de los padres de familia y demás miembros de la comunidad en los asuntos educativos deberán girar en torno a esta dimensión, lo cual significa que tendrán sentido, si se asume como criterio esencial en la toma de decisiones el aseguramiento del aprendizaje de los alumnos y su logro educativo para estar en condiciones de cumplir con la razón de ser (misión) de la escuela pública de educación básica.

De otra manera, aun cuando exista una magnífica organización, administración y participación activa de los padres de familia, si no se considera lo sustantivo como motor de su participación y de sus decisiones, difícilmente se obtendrán procesos y resultados educativos exitosos.

Los objetivos, metas y acciones que se diseñen para atender cada una de las dimensiones de la gestión escolar deberán enfocarse en el fortalecimiento de las prácticas que prioricen el aprendizaje de los estudiantes y su logro educativo.

Para analizar la situación actual respecto del ámbito pedagógico curricular, es necesario revisar los estándares correspondientes (anexo 1).

Dimensión de participación social

En el marco de una nueva gestión, la escuela requiere compartir la responsabilidad formativa de los estudiantes con los padres de familia, tutores y comunidad en general; hoy, más que nunca, se necesita su amplio apoyo y colaboración, la ayuda tradicional que a lo largo del tiempo han ofrecido a las escuelas es muy valiosa; sin embargo, todavía no es suficiente, pues aún falta un mayor involucramiento en el aprendizaje de sus hijos, así como de la comunidad, mediante una participación social responsable y colaborativa.

Es necesario identificar las acciones en las que pueden participar una vez que conocen la situación académica de sus hijos, al inicio del ciclo escolar y lo que se pretende que consigan al término del mismo, de tal manera que sean efectivos apoyos para los procesos de enseñanza de los profesores y de aprendizaje de los alumnos.

Un punto clave es informar con regularidad acerca de los avances en esa materia y orientar el involucramiento en la escuela y en el hogar, con miras a disminuir las posibilidades de bajo aprovechamiento o de fracaso escolar.

En esa dimensión, además, se consideran las relaciones que se establecen con instituciones y organizaciones públicas, privadas y sociales, entre las que se encuentran los Consejos Escolares de Participación Social, las asociaciones de padres de familia, los vecinos y comités de la comunidad, barrio o colonia; así como las empresas, ayuntamientos y grupos civiles interesados en asuntos educativos.

Para analizar la situación actual de la escuela respecto de la participación de los padres de familia, tutores y comunidad, es necesario revisar los estándares correspondientes (anexo 1).

Dimensión organizativa

Asegurar el aprendizaje de los estudiantes y el logro de los propósitos educativos exige priorizar la toma de decisiones, en cuanto a la manera en que tradicionalmente se organizan las situaciones educativas relevantes en las escuelas. Es evidente que hace falta renovar las prácticas y relaciones entre los profesores, con el fin de llegar a acuerdos en favor del aprendizaje y del logro educativo.

Un asunto fundamental es la creación de ambientes armónicos, y en ello tiene gran relevancia la organización de los profesores. Generar condiciones que favorezcan las buenas relaciones entre todos, independientemente de sus niveles jerárquicos y responsabilidades, es determinante para garantizar el logro educativo.

En tal sentido, conviene preguntarse: ¿para qué nos organizamos?, ¿a quién se favorece con nuestras formas de organización?, ¿se aprovecha el tiempo; es decir, se destina a acciones sustantivas que fortalecen el aprendizaje?, ¿cuál es el objetivo de las reuniones del Consejo Técnico Escolar, esto es, en qué favorecen a las prácticas docentes y al aprendizaje?, ¿cómo se organizan y se articulan los contenidos y los apoyos de los programas y proyectos que operan en la escuela?, ¿es conveniente seguir organizándose de la misma manera?, ¿por qué y para qué?

En las escuelas operan diversos programas y proyectos que ofrecen apoyos para mejorar distintos aspectos de la escuela: ¿cómo se organizan?, ¿se articulan y orientan en función de las necesidades y prioridades educativas?, ¿se busca favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje?

Es importante destacar que, tanto los programas como los proyectos de apoyo, tienen sentido en tanto que respaldan la labor escolar sustantiva; si fuese de otra manera, sólo consumen tiempo y esfuerzo que no se reflejan en el mejoramiento educativo (anexo 1).

Dimensión administrativa

Por otro lado, la escuela, como institución, debe responder a una serie de requerimientos técnico-administrativos, los cuales, de no ser atendidos con oportunidad, pueden convertirse en factores negativos para los procesos de enseñanza y aprendizaje, y también para sus resultados.

El análisis de esta dimensión permitirá reconocer el tipo de actividades que, desde la administración escolar, favorecen o perjudican los procesos de enseñanza y aprendizaje. El propósito es que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de esta dimensión consideran la coordinación permanente de recursos humanos, materiales y financieros; además, pretenden garantizar el control sobre la información relativa a los miembros de la escuela, al cumplimiento de la normatividad y la relación con la supervisión escolar, en cuanto a su carácter de enlace con las disposiciones de la autoridad educativa.

Es importante descartar todas las decisiones y acciones que no apoyan el cumplimiento de la misión ni el avance hacia la visión de la escuela que se desea. Conviene analizar, reflexionar y discutir la pertinencia de iniciativas; así, la dimensión administrativa se atenderá con eficiencia y dejará de ser la *urgencia* que desplazaba al verdadero propósito de los centros escolares (anexo 1).

La escuela, concebida como centro de transformación educativa, parte de una realidad escolar y toma como referencia de mejora estándares que le permiten identificar su situación actual y visualizar lo que aspira para el futuro; además, en ella se puede llegar a acuerdos de manera colectiva, con el fin de integrar la planeación estratégica que dará rumbo a su trabajo cotidiano y de asegurar ambientes propicios para aprender: seguros, saludables y libres de violencia.

En ese contexto el PETE/PAT se constituye como herramienta de la gestión escolar para diseñar las acciones que le permitan al colectivo cumplir con su misión y alcanzar la visión de la escuela a la que se aspira. El proceso de planeación, su ejecución y seguimiento conllevan la aplicación sistemática del liderazgo, del trabajo colaborativo, de la participación social activa y de la evaluación.



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

Los programas y proyectos educativos federales, estatales y municipales, así como las iniciativas de instituciones y organizaciones de la sociedad civil que apoyan la transformación escolar deben considerarse como medios, cuyos beneficios sustentan el desarrollo de los diferentes estándares educativos para la construcción de la escuela a la que se aspira.

Para que eso suceda es imprescindible tener en cuenta los principios de un modelo educativo democrático, sustento del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, cuyos elementos han de ponerse en práctica como ejes transversales en todas las acciones que emprenda el colectivo escolar al momento de elaborar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar su Plan Estratégico de Transformación Escolar y su Programa Anual de Trabajo.

El MGEE se presenta como un esquema integral, en el cual sus diferentes elementos se interrelacionan e interactúan con base en un principio sistémico que impacta en la gestión escolar y a los cuales podemos agrupar de la siguiente manera:

- **Estándares de Gestión para la Educación Básica:** anexo 1
- **Principios de Calidad Educativa:** equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia.
- **Principios de la Gestión Educativa:** autonomía responsable, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas y flexibilidad en las prácticas y relaciones.
- **Gestión Educativa:** institucional, escolar y pedagógica.
- **Componentes:** liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable y evaluación para la mejora continua.
- **Herramientas de Organización, seguimiento y planeación:** dimensiones, plan estratégico, portafolio institucional y pizarrón de autoevaluación.
- **Procesos:** aprendizaje permanente y asesoría, acompañamiento sistemático.

Para concretar este conjunto de elementos en el PETE/PAT es imprescindible tomar en cuenta la realidad escolar, la iniciativa y la creatividad de directivos, docentes, padres de familia y alumnos y, a partir de esa base, desarrollar todas aquellas acciones que favorezcan el logro eficiente y eficaz de la misión y visión que se ha planteado la escuela en beneficio del aprendizaje de los alumnos.

Si bien en el documento teórico¹ del MGEE se desarrollan conceptualmente cada uno de sus elementos, es necesario hacer algunas acotaciones, en función del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del PETE/PAT.



Principios de la Gestión Educativa y Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Elaborar el PETE/PAT implica una ruta metodológica que guíe al colectivo escolar en la consecución de su misión y de su visión; sin embargo, llevar a buen término esa planeación estratégica significa poner en práctica los principios y componentes que ofrece el MGEE para conseguir una mayor pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del PETE/PAT.

¹ SEP (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.

A continuación, haremos referencia al liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua:

Compartamos el liderazgo. Si bien el director es la máxima autoridad de la escuela, es importante señalar que el liderazgo conlleva la dirección, rumbo o timón de la organización, por tanto no sólo se refiere al manejo de la autoridad. El liderazgo directivo puede compartirse o distribuirse entre los actores escolares, a partir de sus conocimientos, habilidades y actitudes favorables a los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, para la mejora de sus procesos y resultados educativos.

LIDERAZGO
COMPARTIDO

Juntos lo hacemos mejor. Es prioritario trabajar de manera colaborativa y corresponsable, lo que implica propiciar un ambiente de trabajo que involucre a los diferentes actores educativos: directivos, docentes, alumnos, personal de apoyo y padres de familia, entre otros, para alinear propósitos y acciones que favorezcan el alcance de la visión de la escuela que se quiere.

TRABAJO
COLABORATIVO

Involucremos a la comunidad. Definitivamente, directivos y docentes necesitan el apoyo de los padres de familia y de aquellas instituciones y organizaciones sociales que se puedan sumar para hacer de la participación social una fuerza que permita apoyar el logro de los objetivos y metas planeados. Resulta fundamental que el colectivo escolar dé mayor apertura a la participación activa de los padres de familia y organizaciones de la sociedad civil, involucrándolos corresponsablemente en apoyo al aprendizaje de sus hijos.

PARTICIPACIÓN
SOCIAL
RESPONSABLE

Seamos estratégicos. Este concepto alude a la toma de decisiones reflexiva y corresponsable sobre lo sustantivo; es decir, sobre los asuntos educativos que no pueden dejar de atenderse. En tal sentido, ser estratégico es concentrarse en lo

PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

importante y prioritario para el logro de la misión y alcance de la visión, cuya idea central de ambas se refiere al logro educativo de todos los estudiantes. Debemos evitar distracciones con acciones emergentes e intrascendentes.

Evaluemos nuestro trabajo para mejorarlo. Tenemos que dar seguimiento a las acciones planeadas y valorar sus resultados, con el propósito de generar un proceso de mejora continua que permita hacerle frente a los obstáculos que se presentan día con día. Evaluémonos para proponer nuevos retos y lograr mejores resultados, no únicamente para *calificar* lo logrado.

**EVALUACIÓN
PARA LA MEJORA
CONTINUA**

Lo anterior se apoya en los principios de la gestión educativa, los cuales fortalecen el trabajo cotidiano con su puesta en práctica: mayor confiabilidad, participación, pertinencia y relevancia en la ejecución, seguimiento y evaluación del PETE/PAT.

Tomemos decisiones con responsabilidad. Un colectivo escolar que se reconoce con la capacidad para identificar, revisar, generar acuerdos y realizar acciones para atender las necesidades y prioridades educativas de sus estudiantes requiere tomar decisiones corresponsables a partir de un criterio fundamental: asegurar el aprendizaje de todos sus alumnos. Esta condición de autonomía escolar implica un importante respaldo institucional.

CORRESPONSABILIDAD

Asumamos nuestra responsabilidad. El ejercicio de la autonomía se relaciona de manera directa con el desempeño de la comunidad escolar en favor del logro de los propósitos educativos de la educación básica, lo cual conlleva la disposición y el compromiso de todos los involucrados para asumir en corresponsabilidad la revisión de lo que se hace en lo individual y en lo colectivo, así como su impacto en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

**AUTONOMÍA
RESPONSABLE**

Estemos dispuestos a aprender e innovemos en lo que nos toca. Es importante que el colectivo escolar reconozca que, para obtener resultados diferentes, es necesario visualizar y aplicar estrategias y acciones distintas en su desempeño. La reflexión sobre la práctica cotidiana permite identificar lo que es necesario modificar o fortalecer, con el fin de asegurar los aprendizajes de los alumnos. Si seguimos haciendo lo mismo, es muy probable que nuestros resultados educativos sigan siendo los mismos.

La flexibilidad de nuestras prácticas y relaciones es fundamental para la atención diferenciada que requiere cada uno de nuestros estudiantes. Es importante reconocer que cada uno de ellos es singular y que un factor de gran relevancia en su aprendizaje es la forma en que se establecen las relaciones entre cada alumno y su profesor, así como la manera en que éste lleva a cabo sus prácticas docentes.

Flexibilizar las relaciones y las prácticas en el aula implica conocer los estilos y ritmos de aprendizaje de cada estudiante y, a partir de ese reconocimiento, educar con equidad. Ello exige transitar de una *pedagogía de la homogeneidad* a una *pedagogía de la diversidad* para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje y, con ello, el desarrollo personal y social.

Informemos los resultados. Mantengamos a la comunidad informada sobre nuestros logros y nuestras áreas de oportunidad, pero no sólo de aspectos materiales y financieros, sino sobre lo que pasa en el aula, el desempeño docente, el trabajo del director y de los padres de familia; generemos una cultura de la transparencia y rendición de cuentas que fortalezca la gestión escolar (prácticas y relaciones de los actores).

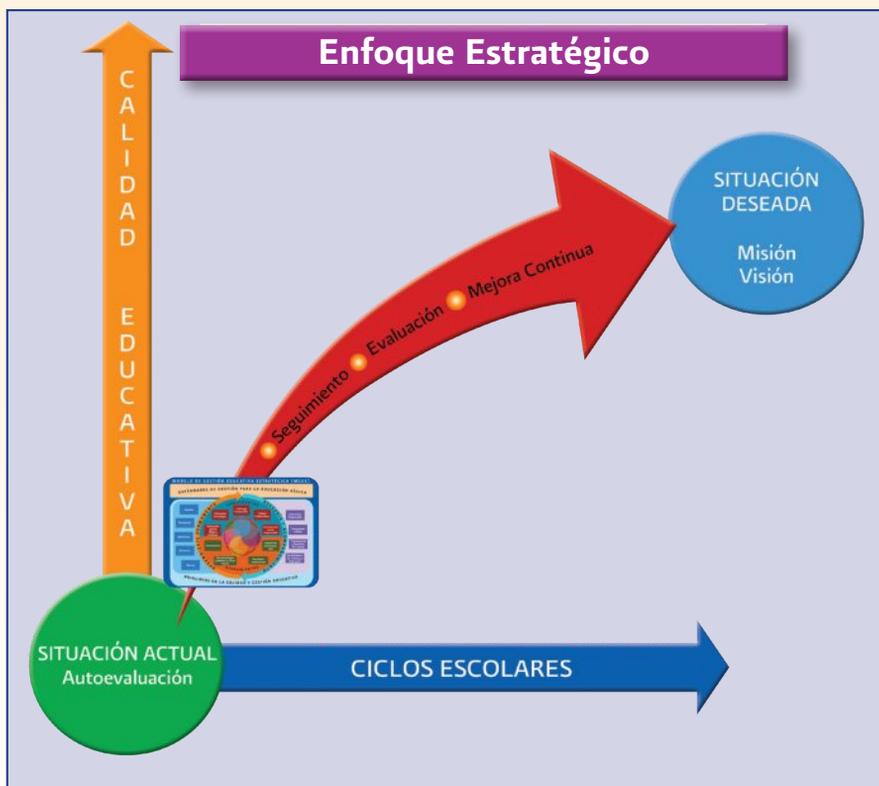
En tal caso, las escuelas han de partir de la singularidad inherente para propiciar las formas de gestión pertinentes que la lleven a cumplir con sus propósitos escolares, por tanto es preciso respetar e impulsar la autogestión de las

**FLEXIBILIDAD
EN LAS PRÁCTICAS
Y RELACIONES**

**TRANSPARENCIA
Y RENDICIÓN
DE CUENTAS**

organizaciones educativas para que, en el ámbito de su competencia, responda a la población que beneficia al satisfacer sus demandas con un sentido de empatía y responsabilidad, lo cual tiene que ver con el avance hacia la calidad en el menor tiempo.

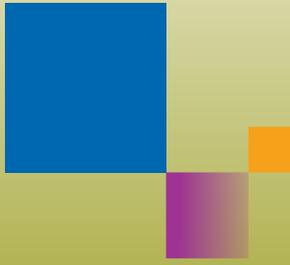
La propuesta del MGEE permite separar los elementos para su análisis y reflexión; pero todos están íntimamente relacionados, conectados, son interdependientes unos de otros, de tal manera que el fortalecimiento o debilitamiento de alguno repercute inmediatamente en el *todo*, en la realidad del centro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



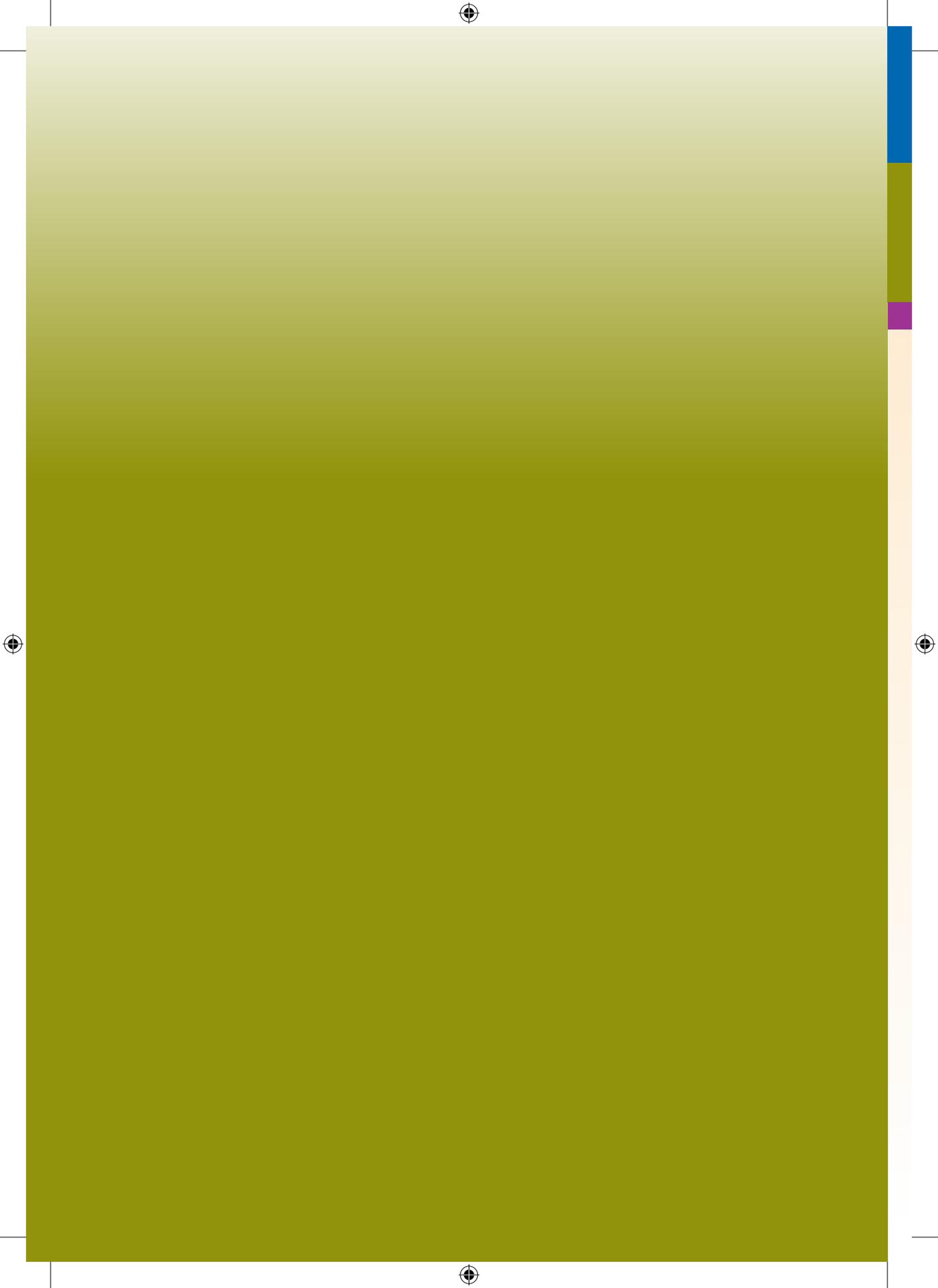
Aunado al enfoque sistémico se encuentra lo estratégico, que implica identificar las prioridades que se establecerán en el PETE/PAT para su atención, así como el desarrollo de la capacidad para concentrarse en lo importante, con el fin de asegurar los objetivos, al reconocer los factores del contexto para dirigir las estrategias que aseguren los objetivos y metas propuestas.

Lo estratégico identifica los asuntos clave, lo sustantivo, los cuales, al atenderse o no, repercuten en el *todo* y ponen en riesgo el logro de los objetivos y metas, lo cual contraviene los usos y costumbres de la cultura escolar, de la gestión tradicional, se hacen muchas cosas, pero lo medular es el aprendizaje y el logro educativo de los estudiantes.

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



¿CÓMO ELABORAR EL PETE/PAT ?



¿Cómo elaborar el PETE/PAT?

El diseño del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE/PAT) contribuye a que las escuelas tomen el control sobre su destino; que trabajen por alcanzar la visión de escuela que quieran ser y no solamente reaccionen ante las demandas emergentes del exterior; permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; por ello, se apuesta a la aplicación del enfoque estratégico porque hace posible un proceso integral y sistemático de análisis y diálogo del colectivo escolar para direccionar sus acciones hacia la construcción del futuro deseado de la escuela a la que se aspira, en el mediano y largo plazos, previendo situaciones que pudieran obstaculizar su logro y considerando los medios reales para alcanzarlo. En esta aspiración juega un papel fundamental el ejercicio sistemático de los elementos del MGEE. La aplicación del enfoque sistémico y estratégico requiere necesariamente que el colectivo escolar desarrolle gradualmente un pensamiento con tales características para reorientar y asegurar el escenario altamente deseado.

En este sentido, la planeación escolar estratégica es proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la escuela; se convierte así en una filosofía y en una herramienta de trabajo que el director, los docentes y los padres de familia, entre otros actores escolares, pueden utilizar para transformar su gestión escolar y asegurar los resultados educativos esperados.

La planeación estratégica ofrece como resultado lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares. Al mismo tiempo, su uso sistemático exige desarrollar como proceso nuevas formas de liderazgo, de trabajo en equipo, de colaboración con los padres de familia y con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar. Aplicada en ámbitos educativos, intenta responder a las preguntas: ¿Cuáles son los

propósitos fundamentales (misión) de la escuela?, ¿qué cambio es necesario realizar para el logro de los propósitos fundamentales?, ¿cómo se realizará ese cambio?²

Las respuestas generan compromisos que tienen su formulación en la misión y en la visión de futuro de la escuela, y en las metas que se proponen alcanzar.

Para que el PETE/PAT funcione se deben reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora, lo que permitirá definir el rumbo a seguir.

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

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

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

² Armando Loera, "Planeación Estratégica y Política Educativa", Documento de trabajo. *Programa Escuelas de Calidad*. México, 2003.

Algunas consideraciones generales para elaborar el PETE/PAT

1. Requiere un liderazgo compartido y un trabajo colaborativo donde se involucre el director, docentes, alumnos, padres de familia y demás personal que participe dentro del centro escolar.

2. Parte de una realidad concreta, singular y única que corresponde a un centro escolar, no hay dos escuelas iguales, por tanto no puede haber dos planeaciones iguales.

3. Implica un proceso de autoevaluación, realizado por el propio colectivo escolar, con sus propios medios, instrumentos y competencias.

4. Requiere referentes (estándares/indicadores) que permitan analizar y valorar la escuela que se tiene para proyectar la visión de la escuela que se quiere.

5. El colectivo necesita tener claridad sobre la visión de la escuela que se quiere a corto y mediano plazos para plantear objetivos y metas bien definidas y pertinentes.

6. Considera un seguimiento y evaluación permanente para generar procesos de mejora, por lo que los estándares educativos e indicadores juegan un papel fundamental para el cambio dentro del centro escolar.

7. Exige al director ciertas competencias directivas para guiar y coordinar al colectivo en la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

8. Implica la articulación de programas y proyectos educativos en función de los objetivos y metas construidos.

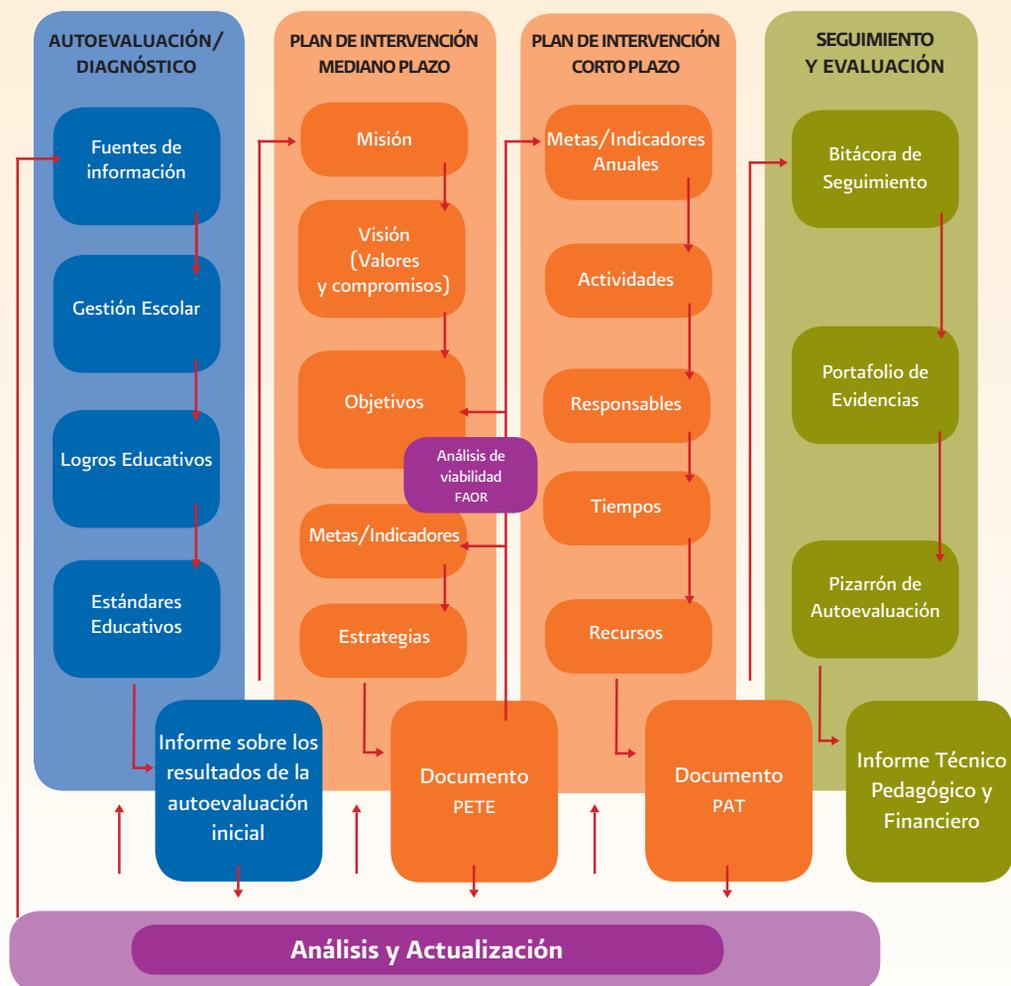
9. Requiere del involucramiento corresponsable de padres de familia y de la comunidad en general.

10. Exige la transparencia y rendición de cuentas, no sólo en aspectos financieros, sino académicos, de logro educativo, de organización, de administración escolar y desempeño profesional.

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

En seguida se desarrollan las diferentes fases de la ruta metodológica, con la propuesta de las recomendaciones para la construcción exitosa del PETE/PAT; asimismo, en el anexo 2 se encuentra el formato base para integrar la información que da forma al documento de planeación y en el anexo 3 se precisan algunas orientaciones para la construcción de la misión, visión, objetivos, metas estratégicas e indicadores.

RUTA METODOLÓGICA PETE/PAT



Proceso metodológico para la elaboración del PETE/PAT

1. Realicen en colegiado el proceso de Autoevaluación/ Diagnóstico del centro escolar:

AUTOEVALUACIÓN

- a. Recaben información sobre cuáles aspectos hay que mejorar, en función de las cuatro dimensiones de la gestión escolar, con base en la opinión de todos los actores escolares. Para ello pueden considerar algunos instrumentos: encuestas, entrevistas, cuestionarios, entre otros. Reserven la información para su análisis. (Regístrenla en el apartado *a* del formato considerado en el anexo 2.)
- b. Tomen en cuenta las condiciones y características de los espacios en los que los alumnos socializan fuera del espacio escolar.
- c. Consideren la información que aportan las evaluaciones de sus estudiantes, así como los resultados de la evaluación externa (ENLACE, EXCALE, entre otras). (Registren esos datos en el apartado *b* del formato considerado en el anexo 2.)
- d. Revisen los contenidos de los programas y de los proyectos que operan en su escuela, identifiquen lo que aporta cada uno, en función de las necesidades identificadas e inclúyanlos en la planeación escolar. La idea no es elaborar planeaciones paralelas, sino que los contenidos se articulen a la planeación única de la escuela en beneficio de los procesos de enseñanza, aprendizaje y mejora del logro académico.
- e. Consideren los apoyos de otras instituciones y organizaciones que operan en la escuela o que podrían hacerlo para mejorar las condiciones del centro escolar.
- f. Sistematicen la información recabada, en función de las cuatro dimensiones de la gestión escolar: pe-

dagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

- g. Comparen los resultados obtenidos en la sistematización de la información con los estándares de gestión para la educación básica (anexo 1).
- h. Analicen colectivamente los resultados obtenidos y tomen decisiones sobre cómo mejorar los resultados en el aprendizaje de sus alumnos. (Registren esa información en el apartado c del formato considerado en el anexo 2.)
- i. Realicen un informe de la autoevaluación-diagnóstico donde prioricen, por cada dimensión de la gestión escolar, los aspectos que deben trabajar de manera inmediata para mejorar las condiciones del aprendizaje en el centro escolar. Esa información será útil para construir la misión y la visión de la escuela. (Registren esta información en el apartado d del formato considerado en el anexo 2.)

2. Construyan la misión y la visión que guiará al centro escolar:

- a. A partir de los principios filosóficos y normativos, tanto federales como estatales en materia educativa, definan el *deber ser* de su centro escolar; y consideren los resultados registrados en el informe final de la autoevaluación de la gestión estratégica escolar que se relaciona con esos principios institucionales. (Registren esa información en el apartado e del formato considerado en el anexo 2.)
- b. Al considerar los resultados de la autoevaluación-diagnóstico y de la situación ideal que debe prevalecer

MISIÓN Y VISIÓN

en el centro escolar, formulen la visión que compartirán como colectivo para lograr mejores resultados.

- c. Definan los valores que guiarán el actuar del colectivo escolar, al identificar los que ya comparten y los que hay que impulsar como bien común para concretar la misión y visión de futuro de su escuela.
- d. Establezcan cuáles serán los compromisos que asumirán el director, los docentes, los alumnos, el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), la Asociación de Padres de Familia y los mismos padres para contar con una escuela diferente, con mejores resultados.

3. Determinen los objetivos, metas e indicadores de la planeación escolar estratégica (PETE, como plan de intervención de mediano plazo):

- a. Con base en los resultados obtenidos por cada dimensión de gestión escolar, así como la misión y visión construidas, elaboren los objetivos a mediano plazo (5 años). (Registren esa información en el apartado f del formato considerado en el anexo 2.)
- b. Consideren al menos un objetivo por cada dimensión de la gestión escolar.
- c. A partir de cada objetivo, definan las metas que aseguren su logro, como propósitos cuantificables. Una vez definidas, podrán seleccionar las que atenderán en cada ciclo escolar, con el fin de avanzar por partes. Tener objetivos les permitirá llevar un control sobre el progreso (seguimiento y evaluación) hacia el escenario proyectado.
- d. Construyan los indicadores de cada meta para evaluar si las que han alcanzado los dejarán avanzar hacia el logro de los objetivos trazados.

**OBJETIVOS, METAS
E INDICADORES**

- e. Una vez definidos los objetivos y las metas, aseguren su pertinencia con las siguientes preguntas: ¿es posible afirmar que con las metas propuestas será posible lograr los objetivos diseñados?, ¿podemos contar con los recursos para alcanzarlos?, ¿atienden las prioridades del centro escolar?, ¿es viable su cumplimiento? (Análisis de factibilidad.)

4. Diseñen las estrategias pertinentes:

- a. Tomen en cuenta que las estrategias son los caminos que los deben llevar a asegurar el logro de los objetivos planeados, mismos que se diseñaron a partir de los resultados de la autoevaluación-diagnóstico, de la misión y de la visión.
- b. Definan *los cómo*; es decir, los caminos por los que deben transitar para lograr los objetivos planeados.
- c. Analicen la factibilidad de las estrategias definidas: tiempo, recursos, intervención de otras instancias, cumplimiento de normas o disposiciones oficiales.
- d. Consideren los apoyos de otros programas y proyectos educativos, así como los beneficios que brindan otras instituciones y organizaciones.



ESTRATEGIAS

5. Elaboren el Programa Anual de Trabajo (PAT):

- a. Establezcan acciones específicas a corto plazo (ciclo escolar) en función de los objetivos, metas y estrategias planteadas. Una acción fundamental es la que se refiere al registro y análisis sistemático de los resultados de aprendizaje de cada bimestre. (Registren esa información en el apartado g del formato considerado en el anexo 2.)



PAT

- b. Articulen los apoyos que brindan las instituciones, organizaciones, programas y proyectos, en función de las acciones que permitirán lograr las metas y objetivos programados.
- c. Consideren la participación corresponsable de los Consejos Escolares de Participación Social/Asociación de Padres de Familia/Equivalentes en las acciones que se programen para el cumplimiento de objetivos y metas.
- d. Designen a los responsables, recursos y tiempos necesarios para la realización de cada acción programada, con el fin de asumir los compromisos corresponsablemente: director, maestro, comité o miembro del CEPS, miembro de la APF, entre otros.
- e. Corresponsabilicen al Consejo Escolar de Participación Social y a los padres de familia en la ejecución, seguimiento y evaluación del PAT.

6. Establezcan las acciones de seguimiento y evaluación al PAT:

- a. Definan indicadores de logro para el cumplimiento de las metas para llevar un adecuado seguimiento de su avance. (Registren esa información en el apartado *h* del formato considerado en el anexo 2.)
- b. Determinen la periodicidad y los responsables de verificar la ejecución de las acciones para reconocer su impacto en el mejoramiento escolar, mediante un registro por escrito (bitácora de seguimiento).
- c. Diseñen algún instrumento que les facilite el registro de información (listas de cotejo, cuadros de doble entrada, guías de observación).

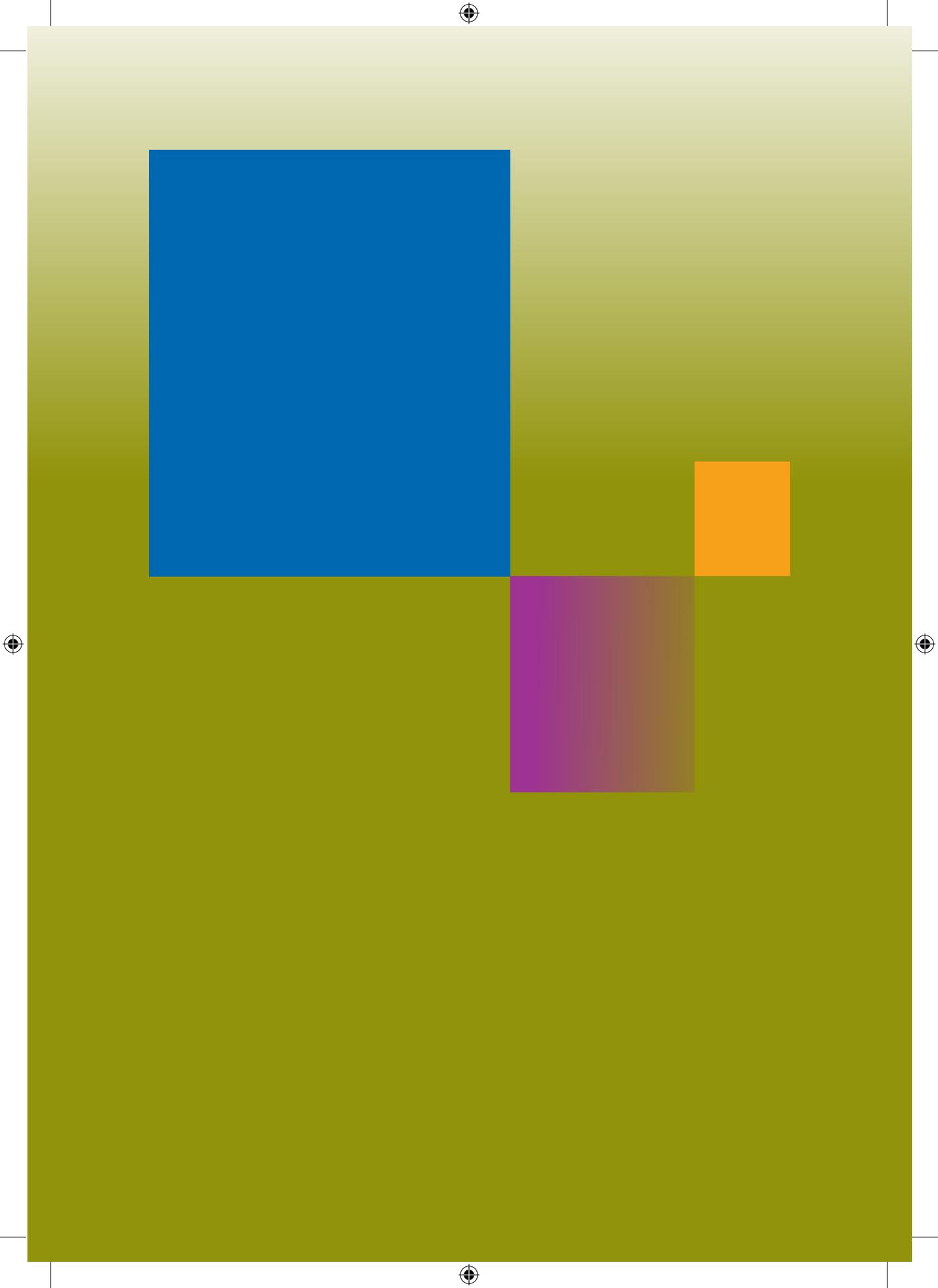
**SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN**

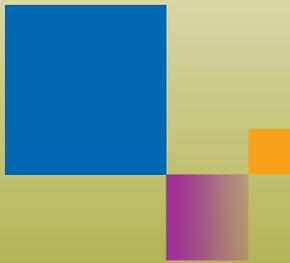
- d. Consideren resguardar oficios, registros, gráficas, fotografías, archivos electrónicos y todo el material que dé fe de las acciones realizadas y de los logros alcanzados en el centro escolar (Portafolio Institucional).
- e. Analicen la información recabada en los tiempos establecidos para identificar las acciones que no están apoyando el logro de las metas y propongan los ajustes requeridos, con el fin de asegurarlo. En este análisis es prioritario considerar los resultados de aprendizaje de cada bimestre.
- f. Involucren a los Consejos Escolares de Participación Social/Asociación de Padres de Familia/Equivalentes en las acciones de seguimiento y evaluación de las acciones programadas.
- g. Informen a los padres de familia, alumnos y comunidad en general sobre las acciones planeadas para el ciclo escolar, sus avances y los logros alcanzados (pizarrón de autoevaluación).
- h. Realicen un informe de resultados, donde consideren lo planeado en el PETE/PAT y los logros alcanzados durante el ciclo escolar. (Informe técnico-pedagógico). (Registren esa información en el apartado *i*) del formato considerado en el anexo 2.)
- i. Registren los nombres, firmas y cargos de quienes participaron en el proceso de elaboración del PETE/PAT. (Incluyan esa información en el apartado *i* del formato considerado en el anexo 2.)

7. Con base en los resultados obtenidos, actualicen su PETE y elaboren el PAT del siguiente ciclo escolar:

- a. Con base en los resultados de su informe técnico-pedagógico determinen la necesidad de hacer o no ajustes al PETE.
- b. Con base en los resultados de su informe técnico-pedagógico analicen el nivel de logro de lo planteado en el PAT y tomen las decisiones pertinentes para programar el siguiente ciclo escolar.
- c. Elaboren, junto con el colectivo escolar, el PAT para el siguiente ciclo.

**PAT PARA
EL SIGUIENTE
CICLO ESCOLAR**





IV

ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESCOLAR

Estándares de Competencias Directivas en Planeación Estratégica Escolar

En el marco de la política educativa actual, en lo que se refiere a impulsar los procesos formativos a través del desarrollo de competencias y, tomando en cuenta la experiencia y resultados que a lo largo de diez años ha generado el *Programa Escuelas de Calidad* (PEC), en materia del fortalecimiento de la profesionalización de docentes y directivos, se asumió el reto de construir Estándares de Competencias Directivas en torno a la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar, con su respectivo Programa Anual de Trabajo (PETE/PAT).

Esta propuesta de estándares de competencias directivas en planeación estratégica fue producto del trabajo realizado por un equipo de 25 directores de educación básica en funciones, de 16 entidades federativas, con una experiencia mínima de tres años en el Programa Escuelas de Calidad y por directores que participan en el Proyecto “Construcción de estándares para directivos mexicanos”, desarrollado con el Consejo Británico y la SEP. Es preciso señalar que esta construcción de estándares contó con la asesoría metodológica del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y con su respaldo institucional como organismo experto en materia de certificación de competencias para publicar los estándares elaborados.

El trabajo realizado por este equipo de directores consistió en determinar cuáles son los conocimientos, habilidades, valores y productos mínimos que garanticen de una manera eficiente y eficaz la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del PETE/PAT; una vez concluido este proceso, los directores procedieron a la elaboración de los instrumentos de evaluación, como las guías de observación, listas de cotejo y cuestionarios, los cuales fueron pilotados en ocho entidades. Con los resultados del pilotaje se realizaron los ajustes pertinentes y los productos finales se presentaron a los especialistas correspondientes y a los comités de CONOCER y de la Subsecretaría de Educación Básica y el SNTE para su validación.

Los estándares de competencia elaborados se sintetizan en los siguientes cuadros, en los que se puede observar que cada estándar cuenta con dos unidades muy específicas y en cada unidad se identifican los desempeños, productos, conocimientos y valores requeridos para que el director pueda atender la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del PETE/PAT.

ESTÁNDARES DE COMPETENCIA DIRECTIVA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESCOLAR		
1. COORDINAR LA ELABORACIÓN DEL PETE/PAT		
DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	1.1. El proceso de autoevaluación del centro escolar	1.2. El desarrollo de la ruta metodológica
	Formar al Colectivo Escolar para realizar la autoevaluación del centro escolar.	Coordinar el proceso de elaboración y actualización del PETE.
	Organizar al Colectivo Escolar para la autoevaluación.	Coordinar el proceso de construcción del PAT.
	Coordinar el proceso de autoevaluación.	Verificar que el contenido del PAT corresponda con el contenido del PETE.
	Organizar una carpeta con las fuentes de información sobre la realidad de la gestión escolar.	Asegurar que el PETE integre todos los elementos base.
	Concentrar en un informe el resultado de la autoevaluación.	Asegurar que el PAT integre todos los elementos base.
	Conocer los Estándares de Gestión para la Educación Básica.	Conocer los conceptos básicos sobre planeación estratégica.
	Tener conocimiento sobre las Dimensiones de la Gestión Escolar.	Demostrar cooperación e iniciativa.
	Demostrar cooperación e iniciativa.	

Los desempeños, los productos, los conocimientos y los valores de cada unidad cuentan con una serie de criterios que se podrán observar más adelante:

ESTÁNDARES DE COMPETENCIA DIRECTIVA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESCOLAR

2. COORDINAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PETE/PAT

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	2.2 Las tareas para el cumplimiento del PETE	2.3 Las tareas para el cumplimiento del PAT
	Coordinar al Colectivo Escolar en el desarrollo de lo planeado en el PETE.	Monitorear las acciones para lograr lo planeado en el PAT.
	Revisar que el registro actualizado de avances del proceso de ejecución del PETE contenga los elementos necesarios.	Revisar que el registro actualizado de avances del proceso de ejecución del PAT contenga los elementos necesarios.
	Conocer el enfoque del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.	Tener claridad en los conceptos de los diferentes elementos del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.
	Demostrar en la coordinación de las tareas cooperación y perseverancia.	Desarrollar la coordinación de las tareas demostrando cooperación y perseverancia.

ESTÁNDARES DE COMPETENCIA DIRECTIVA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESCOLAR

3. COORDINAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL PETE/PAT

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	3.1 El seguimiento del PETE/PAT	3.2 La evaluación del PETE/PAT
	Dar seguimiento a las acciones realizadas por los responsables planteadas en el PETE y el PAT.	Coordinar una reunión de análisis con el Colectivo Escolar, para evaluar el impacto de la gestión escolar en la comunidad educativa.
	Orientar al Colectivo Escolar en el análisis de la información recuperada en el proceso de aplicación de lo planificado.	Informar a la comunidad escolar los logros alcanzados durante el ciclo escolar.
	Implementar, junto con el Colectivo Escolar, soluciones para las actividades que presentaron problemática en su desarrollo.	Actualizar el Pizarrón de Auto-evaluación Escolar conforme al ciclo escolar en curso.
	Integrar y organizar el Portafolio Institucional del centro escolar.	Elaborar el Informe Técnico Pedagógico y Financiero anual.
	Llevar los registros respectivos en la Bitácora del centro escolar.	Tener conocimiento sobre la función de la evaluación escolar y acerca de su importancia como herramienta de mejora.
	Manejar los conceptos básicos sobre seguimiento.	Coordinar las tareas demostrando cooperación, orden y responsabilidad.
	Demostrar en la coordinación de las tareas cooperación, orden y responsabilidad.	Demostrar cooperación e iniciativa.

Criterios para Coordinar la elaboración del PETE/PAT

En este primer estándar de competencia se consideran los conocimientos, desempeños, productos y valores que un directivo requiere para conducir el proceso de autoevaluación inicial en el centro escolar y el desarrollo de la ruta metodológica para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar con su respectivo Programa Anual de Trabajo.

1. Para elaborar el PETE el Director debe coordinar:

Unidad 1.1 El proceso de autoevaluación inicial del centro escolar

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>1.1.1 Desarrolla el proceso de formación del Colectivo Escolar para realizar la autoevaluación inicial del centro escolar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explica al Colectivo Escolar las características metodológicas del proceso de autoevaluación. • Menciona al Colectivo Escolar los procedimientos/ orientaciones a seguir durante el desarrollo de las tareas asignadas. • Asesora al Colectivo Escolar en la elaboración de instrumentos que permitan recabar información para realizar el proceso de autoevaluación. • Solicita la participación activa de los integrantes en la reunión con el Colectivo Escolar.
<p>1.1.2 Coordina el proceso de organización para la autoevaluación inicial:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita a cada uno de los docentes la realización de tareas de manera equitativa, de acuerdo con las características metodológicas del proceso de autoevaluación. • Responde las dudas presentadas por el Colectivo Escolar en la realización de las tareas asignadas hasta aclararlas totalmente.

1.1.3 Coordina la ejecución del proceso de autoevaluación inicial:

- Distribuye en el Colectivo Escolar, los instrumentos para recuperar información sobre la gestión escolar, tomando en cuenta los estándares de gestión para la educación básica.
- Dirige al Colectivo Escolar en la aplicación de los instrumentos para recuperar información sobre la gestión escolar.
- Coordina la sistematización de la información recopilada en los instrumentos aplicados de acuerdo con las dimensiones de la gestión escolar.
- Presenta las conclusiones al Colectivo Escolar, de acuerdo con los resultados de la evaluación interna y externa.
- Contrasta con el Colectivo Escolar, la información recopilada en los instrumentos para la autoevaluación con los estándares de gestión escolar para la educación básica.
- Integra con el Colectivo Escolar, el apartado “resultados de la autoevaluación”, a partir de la organización y de la jerarquización de la información en las cuatro dimensiones de la gestión escolar.

1.1.4 Organiza una Carpeta con fuentes de información sobre la gestión escolar, práctica docente y participación social:

- Integra los instrumentos aplicados: cuestionarios/guías de entrevista/encuestas y otros para recabar información de la gestión escolar, práctica docente y participación social.
- Incluye los resultados de evaluaciones externas: informes, gráficas, estadísticas y reportes referentes al centro escolar evaluado.
- Anexa registros, gráficas, informes de sistematización de la información recuperada a través de los instrumentos aplicados en el centro escolar evaluado.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
1.1.5 Concentra en un informe el resultado de la autoevaluación:	<ul style="list-style-type: none"> • Considera el resultado de la autoevaluación en las cuatro dimensiones de la gestión escolar, realizada por el Colectivo Escolar en el centro educativo, e incluye la priorización de aspectos a mejorar dentro del centro educativo de acuerdo con las cuatro dimensiones de la gestión escolar.
1.1.6 Conoce los Estándares de Gestión para la Educación Básica:	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de la dimensión Pedagógica Curricular. • Estándares de la dimensión de Participación Social. • Estándares de la dimensión Organizativa. • Estándares de la dimensión Administrativa.
1.1.7 Tiene conocimiento sobre las Dimensiones de la Gestión Escolar:	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagógica Curricular. • Organizativa. • Administrativa. • Participación Social.
1.1.8 Demuestra cooperación e iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> • La manera en que trabaja colaborativamente con la comunidad educativa en el desarrollo del proceso de autoevaluación inicial. • La manera en que propone alternativas e innovaciones para el desarrollo del proceso de autoevaluación inicial.

Unidad 1.2 El desarrollo de la ruta metodológica

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>1.2.1 Coordina el proceso de elaboración/actualización del Plan Estratégico de Transformación Escolar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta en una reunión, al Colectivo Escolar, los elementos de la ruta metodológica para la construcción/actualización del PETE. • Expresa al Colectivo Escolar los compromisos que asume para coordinar la planeación, implementación, evaluación/actualización del PETE. • Coordina la elaboración/actualización de la misión de la escuela, de acuerdo con los referentes institucionales. • Construye/actualiza con el Colectivo Escolar la visión de escuela que se quiere a mediano plazo, de acuerdo con las expectativas de los usuarios. • Explican al Colectivo Escolar la estructura para el diseño de los objetivos, de acuerdo con la ruta metodológica. • Define con el Colectivo Escolar las estrategias que orientarán el proceso de transformación de la gestión de la escuela. • Verifica con el Colectivo Escolar que las metas sean medibles y precisas de acuerdo con la ruta metodológica.
<p>1.2.2 Coordina el proceso de construcción del Programa Anual de Trabajo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explica al Colectivo Escolar la importancia del PAT, y de los elementos que lo conforman. • Delega responsabilidades en cada uno de los integrantes del Colectivo Escolar para elaborar los apartados que conforman el PAT.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta al Colectivo Escolar en el diseño de las actividades señaladas en las dimensiones pedagógica curricular, administrativa, organizativa y de participación social que se realizarán durante el ciclo escolar. • Consensua con el Colectivo Escolar los tiempos en que se desarrollarán las actividades. • Coordina al Colectivo Escolar en la identificación de las actividades que requieren financiamiento para su desarrollo, de acuerdo con lo establecido en la ruta metodológica. • Acuerda con el Colectivo Escolar los responsables de la verificación de la existencia, condiciones y disponibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la escuela para ser considerados en el PAT. • Propone al Colectivo Escolar la participación de diferentes organismos internos y externos, para incluirlos en las actividades del PAT. • Explica al Colectivo Escolar la metodología para la construcción de indicadores en el seguimiento y evaluación, en cuanto a los parámetros definidos en la ruta metodológica.
1.2.3 Verifica que el contenido del PAT corresponda con el contenido del PETE:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa que las actividades planteadas en el PAT sean congruentes con los objetivos, metas y estrategias del PETE.
1.2.4 Asegura que el Plan Estratégico de Transformación Escolar integre todos los elementos base:	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene el resultado de la autoevaluación escolar en las cuatro dimensiones, realizada por la comunidad escolar. • Incluye la misión de la escuela fundamentada en los referentes institucionales.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene la visión de la escuela reflejando las aspiraciones de la comunidad educativa. • Incluye los valores que distinguen a la escuela, precisando el significado que tienen para la comunidad escolar. • Incluye los compromisos asumidos por el director y el colectivo docente para el logro de los objetivos del PETE. • Especifica objetivos pertinentes con la misión, visión y autoevaluación en cada una de las dimensiones de la gestión escolar. • Contiene estrategias a realizar en función de los objetivos establecidos en el PETE. • Contiene metas/indicadores pertinentes para el logro de los objetivos establecidos en el PETE. • Presenta congruencia entre la misión, la visión, los objetivos, las metas y las estrategias. • Incluye gráficas, información, imágenes y tipografía que evidencien haber utilizado las tecnologías de la comunicación e información en la elaboración del PETE.
<p>1.2.5 Asegura que el Programa Anual de Trabajo integre todos los elementos base:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene metas/indicadores para el ciclo escolar correspondiente en cada una de las dimensiones de la gestión escolar. • Contiene actividades específicas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar. • Indica los responsables para cada una de las actividades programadas. • Indica los tiempos para cada una de las actividades programadas.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none">• Incluye los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para cada actividad.• Muestra gráficas, información, imágenes y tipografía que evidencien haber utilizado las tecnologías de la comunicación e información en la elaboración del PAT.
1.2.6 Conoce los conceptos básicos sobre planeación estratégica:	<ul style="list-style-type: none">• Misión.• Visión escolar.• Objetivo.• Estrategia.• Meta.• Acciones.
1.2.7 Demuestra cooperación e iniciativa:	<ul style="list-style-type: none">• La manera en que trabaja colaborativamente con la comunidad educativa en la construcción del PETE/PAT.• La manera en que propone alternativas e innovaciones para el proceso de construcción del PETE/PAT.

Criterios para coordinar la ejecución del PETE/PAT

En este estándar de competencia se consideran los desempeños, conocimientos, productos y valores necesarios para coordinar las tareas para el cumplimiento del PETE/PAT.

2. Para la implementación del PETE en centros escolares de educación básica tomando como base el MGEE, el director debe coordinar:

Unidad 2.1 Las tareas para el cumplimiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>2.1.1 Coordina al Colectivo Escolar en el desarrollo de lo planeado en el PETE:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explica al Colectivo Escolar cada una de las tareas asignadas de acuerdo con lo definido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar. • Solicita la participación del Colectivo Escolar en el desarrollo de las estrategias escolares programadas. • Supervisa al Colectivo Escolar durante el desarrollo de las acciones planificadas en el PETE. • Verifica que el Colectivo Escolar cumpla las tareas asignadas en los tiempos acordados. • Analiza con el Colectivo Escolar los avances obtenidos con respecto a lo establecido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>2.1.2 Revisa que el registro actualizado de avances del proceso de ejecución del PETE contenga los elementos necesarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene los avances alcanzados de acuerdo con los objetivos, metas y estrategias del Plan Estratégico de Transformación Escolar. • Incluye los ajustes/observaciones realizados en el Plan Estratégico de Transformación Escolar, de acuerdo con las situaciones en favor o en contra detectadas durante el ciclo escolar.
<p>2.1.3 Conoce el enfoque del MGEE:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de escenarios. • Enfoque de la Gestión Educativa Estratégica: Integral, Sistémico y Estratégico.
<p>2.1.4 Demuestra en la coordinación de las tareas cooperación y perseverancia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La manera en que colabora con la comunidad educativa en la ejecución del Plan Estratégico de Transformación Escolar. • La manera en que busca insistentemente los medios para lograr los objetivos propuestos en el PETE con la participación de la comunidad escolar.

Unidad 2.2 Las tareas para el cumplimiento del Programa Anual de Trabajo

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>2.2.1 Monitorea las acciones para lograr lo planeado en el Programa Anual de Trabajo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al Colectivo Escolar en el desarrollo de las actividades programadas en cada una de las dimensiones de la gestión escolar. • Orientar el trabajo de las comisiones responsables para el logro las actividades programadas en el PAT. • Corroborar que el ejercicio de los recursos financieros corresponda con lo programado en los formatos A, B y C correspondientes. • Orientar a los docentes en el diseño de la planeación didáctica, de acuerdo con las actividades establecidas en la dimensión pedagógica curricular.
<p>2.2.2 Revisa que el registro actualizado de avances del proceso de ejecución del PAT contenga los elementos necesario:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene los avances alcanzados en el Programa Anual de Trabajo de acuerdo con los objetivos y estrategias del Plan Estratégico de Transformación Escolar. • Incluye los ajustes/observaciones/reprogramaciones de las actividades establecidas en el Programa Anual de Trabajo, de acuerdo con las situaciones en favor o en contra detectadas.
<p>2.2.3 Tiene claridad en los conceptos de los elementos del MGEE:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estándares de Gestión para la Educación Básica: Anexo 1</i> • <i>Principios de la Calidad Educativa: Equidad, Pertinencia, Relevancia, Eficiencia y Eficacia.</i>

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>2.2.4 Desarrolla la coordinación de las tareas demostrando cooperación y perseverancia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de la Gestión Educativa: Autonomía Responsable, Corresponsabilidad, Transparencia y Rendición de Cuentas y Flexibilidad en las prácticas y relaciones. • Gestión Educativa: Institucional, Escolar y Pedagógica. • Componentes: Liderazgo Compartido, Trabajo Colaborativo, Planeación Estratégica, Participación Social Responsable y Evaluación para la Mejora Continua. • Herramientas de Organización, Seguimiento y Planeación: Dimensiones, Plan Estratégico, Portafolio Institucional y Pizarrón de Autoevaluación. • Procesos: Aprendizaje Permanente, Asesoría y Acompañamiento sistemáticos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • La manera en que colabora con la comunidad educativa en la ejecución del Programa Anual de Trabajo. • La manera en que busca insistentemente lograr las acciones establecidas en el Programa Anual de Trabajo con la participación de la comunidad escolar.

Criterios para coordinar el seguimiento y la evaluación del PETE/PAT

Finalmente, en este tercer estándar de competencia se consideran los desempeños, conocimientos, productos y valores que requiere un director para dar seguimiento al PETE/PAT y para realizar la evaluación de dichas herramientas de planeación.

3. Para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica, tomando como base el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el director debe coordinar:

Unidad 3.1 El seguimiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>3.1.1 Da seguimiento a las acciones realizadas por los responsables, planteadas en el PETE/PAT:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registra observaciones y avances en los instrumentos, formatos y gráficas acordados con el Colectivo Escolar, al inicio, a la mitad o al final del proceso de implementación. • Organiza la información registrada de acuerdo con las actividades programadas en el Programa Anual de Trabajo.
<p>3.1.2 Orienta al Colectivo Escolar en el análisis de la información recuperada en el proceso de aplicación de lo planificado:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explica los resultados de la comparación de las metas establecidas en el PAT contra las metas alcanzadas. • Explica el análisis de la contrastación de los resultados parciales y finales de las actividades realizadas con los estándares de gestión acordados en la planeación.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Informa de los resultados de la verificación de las acciones realizadas, cualitativa y cuantitativamente, conforme lo programado en las dimensiones de la gestión escolar. • Menciona los resultados de la comparación del logro académico con los resultados de evaluaciones educativas externas. • Determina con la participación del colectivo escolar, avances y problemáticas en las actividades realizadas correspondientes al PAT:
<p>3.1.3 Implementa, junto con el Colectivo Escolar, soluciones para las actividades que presentaron problemática en su desarrollo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica con el Colectivo Escolar las causas que originaron las anomalías detectadas. • Determina con el Colectivo Escolar las posibles soluciones a las anomalías detectadas. • Reorienta con el Colectivo Escolar dentro del PAT las actividades que se vieron afectadas.
<p>3.1.4 Integra y organiza el Portafolio Institucional del centro escolar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene el libro de actas y la relatoría firmadas por el Consejo Técnico Escolar (CTE). • Integra los escritos emitidos para convocar la asistencia del Consejo Técnico Escolar a las reuniones. • Muestra las agendas de trabajo de las reuniones realizadas del CTE. • Presenta listas de asistencia firmadas por los participantes en las reuniones realizadas de Consejo Técnico Escolar. • Incluye las evidencias gráficas o documentales de las acciones realizadas, de acuerdo con lo establecido en el Programa Anual de Trabajo.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene los registros de los avances de metas conforme al PAT. • Contiene información estadística relacionada con las actividades del PAT. • Incluye el Informe Técnico Pedagógico y Financiero anual. • Incluye instrumentos de recopilación de información aplicados a beneficiarios de la escuela para la auto-evaluación, planeación y evaluación del PAT, con su respectivo análisis. • Presenta trabajos escolares de los alumnos, derivados de las actividades del PAT.
<p>3.1.5 Lleva los registros respectivos en la Bitácora del centro escolar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene los registros de sucesos y acontecimientos presentados en el marco de PETE/PAT. • Muestra la secuencia cronológica en el registro de sucesos y acontecimientos presentados en el marco del PETE/PAT.
<p>3.1.6 Maneja los conceptos básicos sobre seguimiento:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos para la recopilación de información. • Sistematización de la información. • Análisis de información.
<p>3.1.7 Demuestra en la coordinación de las tareas cooperación, orden y responsabilidad:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La manera en que coordina y participa activamente en las tareas de seguimiento. • La manera en que presenta de forma organizada y comprensible la información registrada durante el seguimiento de las acciones planeadas. • La manera en que informa los resultados del seguimiento, con transparencia y veracidad al colectivo escolar.

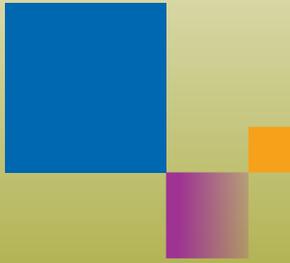
Unidad 3.2 La evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>3.2.1 Coordina una reunión de análisis, con el Colectivo Escolar para evaluar el impacto de la gestión escolar en la comunidad educativa:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina con el Colectivo Escolar la evaluación del nivel de satisfacción. • Solicita el apoyo de los docentes para la aplicación de los instrumentos de medición del impacto de la gestión escolar. • Explica al Colectivo Escolar el propósito de las encuestas, de acuerdo con lo establecido en el PETE/PAT. • Sistematiza con el Colectivo Escolar la información levantada a través de los instrumentos de medición del impacto de la gestión escolar.
<p>3.2.2 Informa a la comunidad escolar los logros alcanzados durante el ciclo escolar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica, los resultados obtenidos en el ciclo escolar, en lo organizativo, administrativo, pedagógico y participación social. • Coloca los resultados alcanzados durante el ciclo escolar en el pizarrón de autoevaluación.
<p>3.2.3 Actualiza el Pizarrón de Autoevaluación Escolar conforme al ciclo escolar en curso:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene los estándares de gestión, práctica docente y participación social seleccionados por la escuela con fundamento en los resultados de la autoevaluación inicial. • Incluye los objetivos del Plan Estratégico de Transformación Escolar, de acuerdo con las dimensiones de la gestión escolar. • Tiene las metas/indicadores especificados en el Programa Anual de Trabajo. • Incluye evidencias gráficas y documentales referidas a los resultados del ciclo escolar a partir de las actividades establecidas en el PAT. • Es colocado en un lugar visible al público.

DESEMPEÑOS / PRODUCTOS / CONOCIMIENTOS / VALORES	CRITERIOS
<p>3.2.4 Elabora el Informe Técnico Pedagógico y Financiero anual:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es firmado por el presidente del CEPS/Asociación de Padres de Familia, Consejo Técnico Escolar y Supervisor Escolar. • Contiene documentos comprobatorios del ejercicio de los recursos asignados en el Programa Anual de Trabajo. • Incluye evidencias gráficas referidas a los resultados anuales del PAT. • Contiene información estadística relacionada con el logro educativo, considerada en el Programa Anual de Trabajo. • Contiene el monto ejercido en relación con lo programado en el PAT. • Especifica las actividades programadas en el Programa Anual de Trabajo.
<p>3.2.5 Tiene conocimiento sobre la función de la evaluación escolar y su importancia como herramienta de mejora:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Interna. • Evaluación Externa. • Evaluación Inicial. • Evaluación Intermedia. • Evaluación Final.
<p>3.2.6 Coordina las tareas demostrando cooperación, orden y responsabilidad:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La manera en que coordina y participa activamente en las tareas de evaluación. • La manera en que presenta de forma organizada y entendible los resultados de la evaluación. • La manera en que informa los resultados de la evaluación, de acuerdo con lo programado y a toda la comunidad escolar.

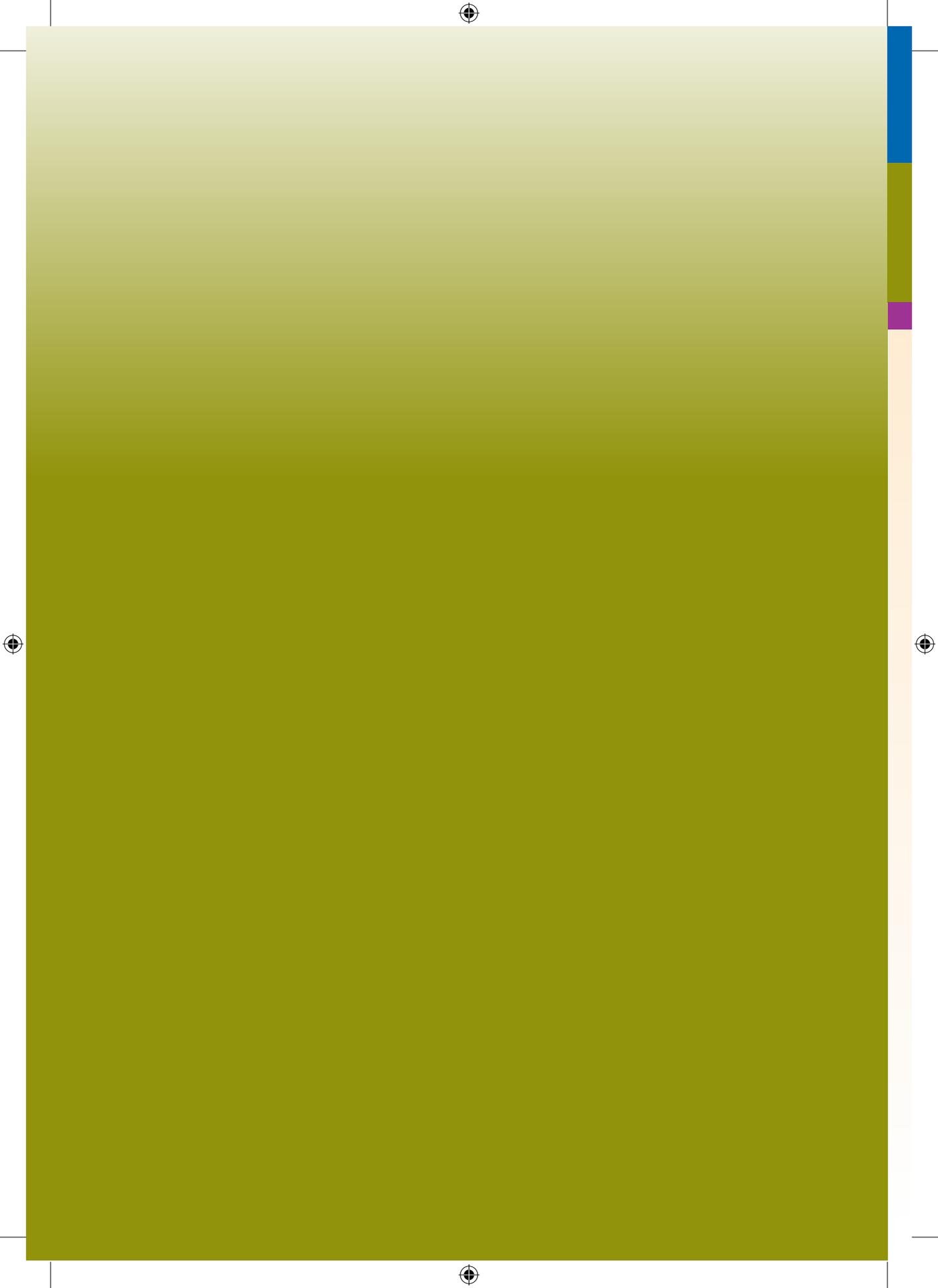
El interés de presentar estos Estándares de Competencia Directiva para elaborar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar el PETE/PAT es el proporcionar al directivo y al colectivo escolar parámetros que les permitan desempeñarse con pertinencia y relevancia dentro de la metodología de la planeación estratégica, además de generar la inquietud por dirigir sus estrategias de formación profesional a tópicos que les permitan mejorar en este rubro.

Es necesario precisar que convertirse en expertos en planeación estratégica escolar no es la finalidad de esta propuesta, la finalidad radica en ser mejores actores educativos para generar cambios innovadores y estratégicos en beneficio de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.



ANEXO A

**LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN
PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA COMO
REFERENTES DE AUTOEVALUACIÓN
Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESCUELA
A LA QUE SE ASPIRA**





Importancia de los estándares

Recordemos que los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven como guías para identificar dónde estamos y, a partir de ese reconocimiento, definir hacia dónde y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar, por lo que son insumos para construir la escuela que se quiere tener.

Son parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que se pretende lograr. Se trata de un conjunto de proposiciones que estimulan el interés por desarrollar innovaciones, al orientar todas las actividades del plan estratégico hacia el logro de los mismos.

Por ello, resulta fundamental que cada integrante del colectivo escolar revise, individualmente, los estándares, tomando en cuenta su caracterización y los criterios que considere cada uno de ellos, de modo que al reunirse en colegiado, se tenga una idea más precisa de su contenido y se favorezca un intercambio más provechoso, fluido y útil, que permita realizar la actividad de contraste con los aspectos que no favorecen la gestión pedagógica (procesos de enseñanza y de aprendizaje) y la gestión escolar.

Para lograr mayor claridad en lo que implica el análisis de la gestión escolar y realizar una mejor sistematización de la información que nos permita tener un estatus más específico de cada uno de los estándares, se hace necesario organizarlos en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y de Participación Social.

En este sentido, los *Estándares de Gestión para la Educación Básica* adquieren singular importancia porque contribuyen a analizar y calcular la distancia que existe entre lo que plantean (escenario deseable) y la situación actual del centro escolar, a partir de realizar un ejercicio de autoevaluación.

Los resultados de la autoevaluación escolar son insumos con los cuales podrá definirse la misión y la visión de la escuela a la que se aspira y; con ello, el planteamiento de lo que es necesario hacer desde cada una de las dimensiones de la gestión para lograr una escuela que asegure el logro educativo de todos sus estudiantes.



A continuación, se enuncian los 20 Estándares de Gestión para la Educación Básica, cada uno de ellos presenta su descripción y los criterios operativos que definen cómo concretar las tareas de los actores escolares en la práctica cotidiana.

Los criterios operativos pueden identificarse también como los indicadores de cada estándar, de los cuales habrá que resguardar las evidencias que muestren su realización.



ESTÁNDAR

1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico

DESCRIPCIÓN

La capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo. Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico.

Sin embargo, una vez que los maestros están en la escuela, esta capacitación tiene un impacto determinado en gran parte por la institución escolar. La escuela debe implementar medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares) y garantizar que lleven a la práctica estos aprendizajes.

Por eso, una escuela abierta, que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y disminuye los celos profesionales que impiden compartir innovaciones en la enseñanza.

Se sabe que en algunas escuelas un maestro se distingue de los demás, llevando un peso extra que se carga en el proceso pedagógico que su tarea le impone.

Puede ser que cuando este tipo de maestros cambia de centro de trabajo, la escuela que queda atrás decae y la que lo recibe mejora. Esto indica la carencia de una plataforma que le permita tener una planta docente de alto nivel generada a partir de una formación compartida en la que el aprendizaje es tarea de todos.

CRITERIOS OPERATIVOS

En la escuela:

- El director participa en la capacitación y actualización de sus maestros.
- Los profesores buscan y están motivados para asistir a cursos para su capacitación y su actualización profesional, relevantes para el contexto de su escuela.
- Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional.
- Se evalúan los logros del perfeccionamiento de los profesores, considerando los resultados de los desempeños de los alumnos.
- Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.

ESTÁNDAR**2. Planeación pedagógica compartida****DESCRIPCIÓN**

La planeación pedagógica representa una de las tareas más importantes del profesor mediante la cual expresa los objetivos de aprendizaje, junto con las estrategias y los recursos para alcanzarlos.

En una escuela abierta, los profesores revisan constantemente, junto con sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común para intercambiar observaciones y comentarios sobre su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos. De todo esto existen, como resultados, sugerencias que alimentan la totalidad de los maestros que participan, sintiéndose más estimulados hacia su propio trabajo.

Es en un ambiente como el descrito que los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus propias prácticas, descubriendo sus aciertos y carencias, que ante los demás podrán verse como parte del desempeño de cualquier maestro. De igual forma, se dan a conocer innovaciones que un profesor en lo individual pueda compartir, como algunas modalidades diferentes de planear, el empleo original de recursos didácticos o, bien, la forma en que cada profesor revisa y evalúa su propia planeación.

Por otro lado, se percatan de la forma en que la planeación de cada quien atiende a todos los alumnos y los mecanismos que se emplean para lograrlo; si la planeación toma en cuenta a los alumnos que tienen algún tipo de desventaja en el aprendizaje o si se considera el nivel socioeconómico de algunos o, bien, si la planeación realizada en el papel tiene las variantes necesarias para atender a los alumnos, según el ritmo de aprendizaje de cada uno.

CRITERIOS OPERATIVOS**Los docentes:**

- Conversan entre sí para compartir experiencias sobre su planificación de clases.
- Comparten entre sí modalidades diferentes de su planeación didáctica para atender diferentes tipos de alumnos.
- Dan a conocer a sus compañeros la utilidad de algunos recursos didácticos.
- Acuerdan entre ellos el tipo de registro que se lleva de los alumnos con características especiales.
- Evalúan mutuamente su planeación didáctica.
- Analizan en común los resultados de los alumnos y los cambios que requieren en su práctica pedagógica.
- Diseñan en común sus estrategias para atender eficazmente a los alumnos en rezago académico.

ESTÁNDAR**3. Centralidad del aprendizaje****DESCRIPCIÓN**

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.

CRITERIOS OPERATIVOS**En la escuela:**

- Las metas y los objetivos centrales del plan de mejora se relacionan con el incremento en los niveles de aprendizaje de los alumnos.
- La valoración del nivel de desempeño de los maestros considera los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- Las reuniones que convoca el director con sus maestros tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos.
- Las reuniones que convoca el director con los padres de familia tienen como tema central el aprendizaje de los alumnos.
- Se toman decisiones y acciones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos.
- Se toman decisiones y acciones para atender eficientemente a los alumnos con problemas de aprendizaje.
- Se analizan los resultados de evaluaciones externas asignando prioridad a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
- Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos, trascendiendo exámenes estandarizados o de opción múltiple.

ESTÁNDAR**4. Compromiso de aprender**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>La escuela motiva a los alumnos a trazar su propia ruta de aprendizaje, y los maestros les muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los docentes desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos hacia su propio aprendizaje, al trascender habilidades de disciplina y autocontrol.</p>	<p>En el aula:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos están informados sobre los objetivos de su aprendizaje. • Los alumnos diseñan parcial y gradualmente las estrategias y la ruta que han de seguir para su propio aprendizaje. • El alumno sabe de sus limitaciones en el aprendizaje y pide apoyo cuando lo necesita. • Los maestros están disponibles para atender a los alumnos cuando piden su apoyo en alguna tarea o trabajo de aprendizaje. • Los alumnos tienen altas expectativas en su aprendizaje. • Los alumnos consideran valioso para su vida presente y futura su propio aprendizaje.

ESTÁNDAR**5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico, necesidades educativas especiales y expectativas futuras. Los alumnos que integran la escuela acuden para aprender, sean o no concientes de ello; sin embargo, la escuela trata de que todos los alumnos descubran que tal es el motivo central de su ingreso y permanencia. La escuela no distingue en su oferta entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales.</p>	<p>Los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponen de actividades específicas para atender a los alumnos de bajos logros académicos. • Disponen de tiempo especial para los alumnos que así lo requieren. • Disponen de espacios y materiales especiales para los alumnos que requieren mayor apoyo para el aprendizaje. • Disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los alumnos. • Se comunican con los padres de los alumnos con capacidades diferentes para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.

ESTÁNDAR**6. Liderazgo efectivo****DESCRIPCIÓN**

El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, para que los alumnos aprendan. El director genera acuerdos entre quienes configuran la comunidad escolar, con la seguridad de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, avanzar en el logro de los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo y forma. Concerta las estrategias para alcanzar los objetivos, siendo incluyente con el equipo y la comunidad escolar.

Estimula el desarrollo de las convicciones del equipo y de la comunidad escolar a través de la reflexión colectiva sobre la importancia del aprendizaje. Estas convicciones se traducen en proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos miembros para llevar a cabo las estrategias decididas. El director convoca a obtener mayores logros académicos, se asegura de que se lleven a cabo, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.

CRITERIOS OPERATIVOS**El director:**

- Promueve que los docentes formen un sólo equipo de trabajo.
- Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.
- Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.
- Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.
- Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.
- Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.
- Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas con otras escuelas.
- Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.
- Logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.
- Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela.
- Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela.

ESTÁNDAR**7. Clima de confianza**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, la cooperación, el intercambio, la integración y el establecimiento de valores, como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los miembros de la comunidad escolar. Es responsabilidad del director, junto con el equipo docente, que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela, al consolidar su capital social organizacional, es decir, la capacidad de trabajo cooperativo, basado en confianza y reciprocidad. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta a desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación sincera entre todos los actores de la comunidad escolar. • Se promueve la cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje. • Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar. • Se orienta la integración de la comunidad escolar hacia a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje. • Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la tolerancia a las ideas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo de conjunto.

ESTÁNDAR**8. Compromiso de enseñar**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>El compromiso por enseñar se expresa en la profesionalización y responsabilidad. La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El director demuestra eficiencia y eficacia en el asesoramiento y acompañamiento para que se asuma la responsabilidad de los niveles de aprendizaje de los alumnos. El compromiso y la responsabilidad se expresan en el desempeño de la jornada diaria de labores y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar y los planes y programas de estudio para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dedica tiempo extraclase a actividades académicas complejas. • Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente su práctica pedagógica. • Se induce a involucrarse en el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad asumida. • Se comprometen a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.

ESTÁNDAR**9. Decisiones compartidas**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>La escuela, como una organización abierta, incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada persona y se establecen los mecanismos para que esto suceda. Esto no queda sólo como un discurso, sino que las perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas e incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado con fines de mejorar el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de profesores como del resto de la comunidad escolar. • Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos. • Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos establecidos.

ESTÁNDAR**10. Planeación institucional**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>Contar con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos obtengan un aprendizaje efectivo. Para que la escuela alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que ésta se haya elaborado; ya que el diseño del plan es el principio de las acciones que habrán de desarrollarse para conseguir las metas, pero apenas es un punto de partida. Es uno de los temas más delicados de la organización escolar, pues delega responsabilidades y el liderazgo del director juega un papel central.</p>	<p>El plan de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración. • Prioriza el aprendizaje de los alumnos. • Distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar. • Involucra a los profesores y padres de familia en la coordinación y ejecución de actividades. • Considera actividades para el cumplimiento de las metas y los compromisos asumidos para la mejora de la escuela. • Considera el programa de trabajo del CEPS.

ESTÁNDAR**1.1. Autoevaluación****DESCRIPCIÓN**

La autoevaluación escolar representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra en relación con la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También tiene la finalidad de cotejarse de acuerdo con los estándares.

Ésta es una de las más importantes iniciativas que el director incluye en su plan de actividades desde el principio del ciclo escolar. Este proceso es importante porque permite a la comunidad escolar observar con transparencia los resultados y los avances de la escuela relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos. Al mismo tiempo, ofrece los elementos palpables y verificables que permiten mejorar la retroalimentación en los ámbitos que se detecten con esa necesidad.

CRITERIOS OPERATIVOS**En la escuela:**

- Se cuenta con un sistema abierto y público acerca de la información que registra los progresos académicos de los alumnos.
- El director se reúne periódicamente con los profesores y con los padres de familia para analizar los indicadores de la escuela, como asistencias (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académicos de los alumnos, etcétera.
- El director analiza, junto con los profesores, las mejoras que ha tenido para el aprendizaje de los alumnos el hecho de que los docentes hayan asistido a cursos de preparación profesional.
- Se reconocen las fortalezas y las debilidades académicas de la escuela, y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades.
- Se producen conversaciones informadas y estructuradas entre los miembros de la comunidad escolar.
- Se elaboran mecanismos para dar seguimiento oportuno al desempeño de los alumnos.

ESTÁNDAR**12. Comunicación del desempeño****DESCRIPCIÓN**

Se refiere a que la escuela dispone de medios para que los padres conozcan los avances de sus hijos, implementa mecanismos para que los padres no sólo reciban información sobre el aprovechamiento de sus hijos, sino para que encuentren espacios en la escuela donde discutir y reflexionar sobre la preparación académica de los alumnos.

Al comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero sobre la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente sobre el nivel de aprendizaje. Por su parte, el director de la escuela rinde cuentas de todos los aspectos que intervienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

CRITERIOS OPERATIVOS**En la escuela:**

- El director rinden cuentas académicas a los padres y a la comunidad.
- Se dispone de medios para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos.
- Los padres de familia participan activamente en el análisis de los resultados académicos de los alumnos.
- Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas.
- La supervisión escolar es convocada para las reuniones de maestros cuando se presentan los resultados de los alumnos.
- Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.

ESTÁNDAR**1.3. Redes escolares****DESCRIPCIÓN**

Como comunidades de aprendizaje las escuelas no se encuentran aisladas, no representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos; Por el contrario, aprenden a estar insertas en un contexto de interacción constante.

El director de la escuela, en este aspecto, se convierte en el actor central (junto con la supervisión escolar) para impulsar la formación de redes escolares. Las escuelas, en general, tienen posibilidades de aprender de otras escuelas quizás mediante la identificación de lo que hacen las mejores (*benchmarking*), lo que se consideran experiencias exitosas o simplemente por pasar tener problemas semejantes y contrastar las maneras de confrontarlos. Puede ser que en el intercambio de estas experiencias surjan ideas nuevas que abran mayores y mejores posibilidades de abordarlos para una adecuada solución. Las redes escolares no son algo nuevo; por el contrario, existen antecedentes lejanos. Sin embargo, el *plus* actual de las redes escolares reside en el avance de tecnologías permitiendo que la intercomunicación se dé con gran rapidez.

De esta manera, cada escuela no puede considerarse aislada del resto del sistema educativo o de los acontecimientos dados en otros contextos que afectan el desenvolvimiento interno de la escuela, por lo que algunos elementos que componen las redes escolares pueden aprovecharse para fortalecer los procesos de aprendizaje. Los supervisores y los asesores técnico-pedagógicos pueden jugar un papel clave en la promoción de las redes de escuela, al interior de sus zonas y entre zonas escolares.

CRITERIOS OPERATIVOS**En la escuela:**

- Se conocen los logros educativos de otras escuelas (dentro o fuera de la misma zona escolar), con el fin de aprender y mejorar sus procesos.
- Se busca apoyo, acompañamiento o asesoría con otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar).
- Los profesores platican con los de otras escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) para ver la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza y de aprendizaje.
- Se solicitan y se obtienen recursos académicos de otra escuela cuando no cuenta con ellos.
- Se conoce las experiencias de las demás escuelas (dentro o fuera de la zona escolar) respecto a sus avances pedagógicos.
- Se usan medios tecnológicos para informar de las actividades y resultados de otras escuelas.
- Se usan medios tecnológicos para mejorar el conocimiento del mundo, de la sociedad y de las ciencias.
- Los directivos, profesores o el personal de apoyo (médico, trabajo social, técnicos) colaboran con la formación de los colectivos de otras escuelas.
- Se realiza un trabajo académico colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.

ESTÁNDAR**14. Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>El Consejo Técnico Escolar (CTE) constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperado que el personal docente produce en espera de que las reflexiones (generadas por acuerdos y desacuerdos) entre los maestros fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza.</p>	<p>El CTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta el trabajo académico de la escuela. • Expone los problemas que los maestros tienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. • Toma decisiones con base en evaluaciones y da seguimiento a los avances. • Se constituye como un espacio para mejorar la capacitación de los maestros. • Propicia intercambios de experiencias de maestros que tienen éxito en su enseñanza. • Da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar.

ESTÁNDAR**15. Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS)**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>De acuerdo con los Lineamientos generales, Acuerdo 535, se denomina Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) al órgano interno de la escuela en el que se coordinan los propósitos y esfuerzos de autoridades educativas, directivos, maestros, representantes sindicales, de los padres de familia y otros miembros de la comunidad. Sus propósitos varían en relación con CTE, pues se orientan más al apoyo y desarrollo de actividades de gestión de recursos. En algunas escuelas es quizás la tarea más importante que se realiza a partir de aquí. Sin embargo, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico, que aún no ha sido explotado en gran parte de las escuelas. La <i>Ley General de Educación</i>, en su artículo 69, faculta a los padres de familia para que, empleando este órgano, opinen sobre asuntos pedagógicos.</p>	<p>En el CEPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reúnen periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos. • Se discuten los avances académicos de la escuela. • Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. • La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela. • Se participa activamente en el proceso de autoevaluación de la escuela. • Se conoce el plan de mejora de la escuela con el propósito de elaborar su programa de trabajo y evitar duplicidad o empalme de actividades.

ESTÁNDAR

16. Participación de los padres en la escuela

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a ellos dentro de la escuela, en talleres donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje, entre otros. Este tipo de actividades no se llevan a cabo a través del CEPS, sino que la escuela las planea con el objeto de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas. • Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y se toman en cuenta por directivos y maestros. • La planeación de las actividades se realiza de manera colectiva, incorporando las opiniones de los padres de familia. • Los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades. • Los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el plan de mejora. • Se llevan a cabo procesos de capacitación, como los talleres “Escuela para Padres”, para facultar su participación. • Los padres de familia acuden para conocer el aprovechamiento de sus hijos.

ESTÁNDAR

17. Apoyo al aprendizaje en el hogar

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>Cuando a los padres de familia se les involucra y corresponsabiliza en diversas actividades de la escuela, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más significativo y eficaz cuando el maestro encuentra en el hogar de sus alumnos, padres de familia comprometidos en apoyar la tarea de enseñar. Además, la comunidad en general apoya el desarrollo integral de los alumnos estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar.</p>	<p>Los padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyan a sus hijos en las tareas escolares. • Cuyos hijos obtienen bajos logros académicos son convocados y orientados para apoyar la mejora del aprendizaje de sus hijos. • Reciben cursos y talleres que les hacen saber cómo ayudar mejor a sus hijos en los estudios. • Son estimulados para apoyar actividades de los maestros en sus clases. • Observan y participan en como la escuela recupera la cultura de la comunidad.

ESTÁNDAR**18. Optimización de recursos**

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar. • Respeta los horarios de trabajo y de receso establecidos durante la jornada. • Aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza. • Se coordina con el contraturno (en caso de haber) para articular las planeaciones en los asuntos relacionados con el aprovechamiento de los recursos. • Se establece estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles. • Define establece estrategias para el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos. • Organiza su calendario de reuniones internas, externas y de profesionalización para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.

ESTÁNDAR**19. Control escolar**

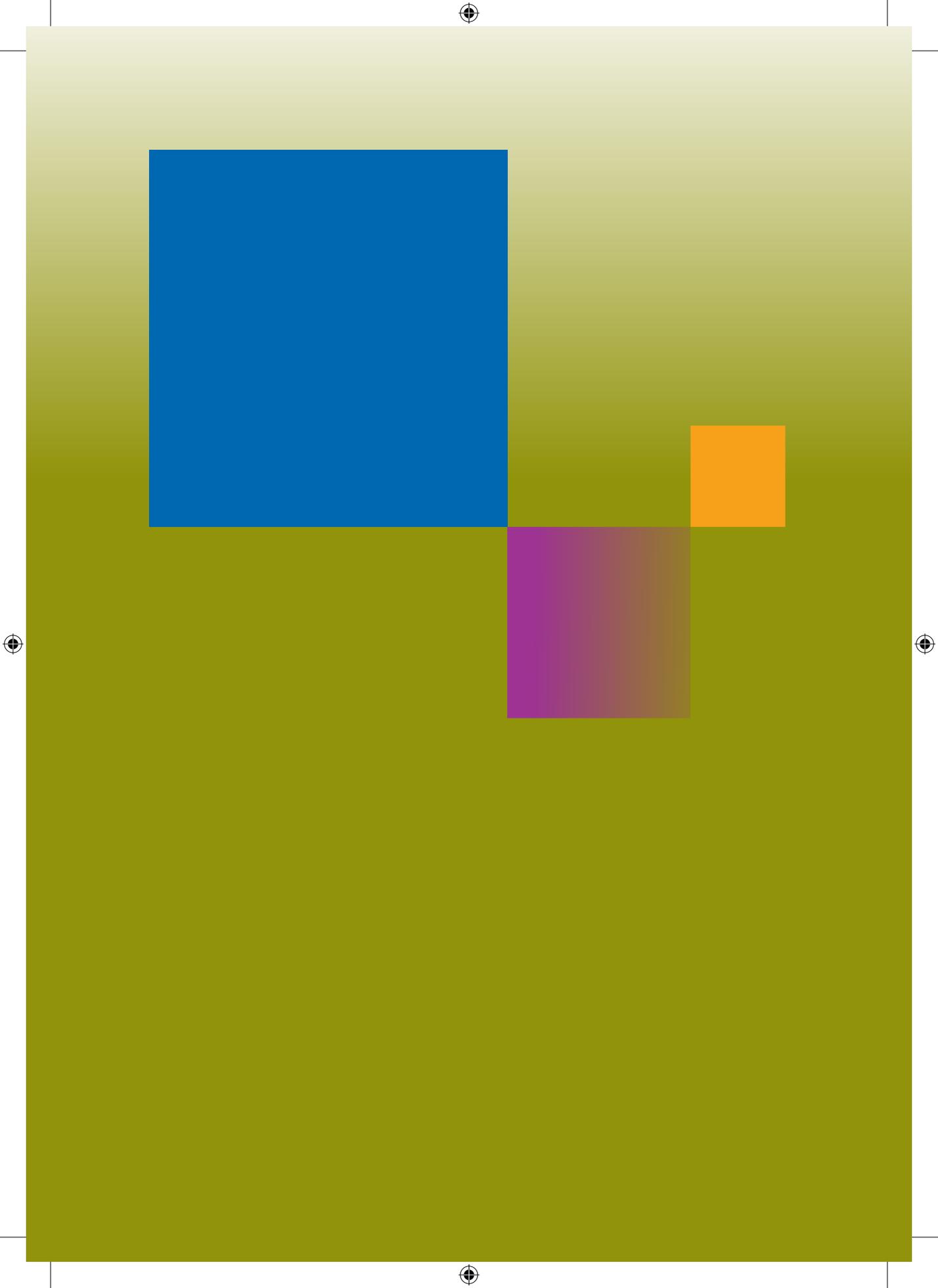
DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS
<p>La escuela cumple en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, entre otros, sin menoscabo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.</p>	<p>En la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con su información estadística de manera organizada y actualizada. • Cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, boletas, trámite de becas, certificados, informes, estadísticas, programa de trabajo y reportes, entre otros. • Cuenta con un registro de los avances logrados en su plan de mejora. • Cuenta con el programa de trabajo del CEPS. • Cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.

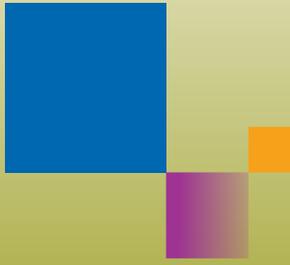
ESTÁNDAR**20. Infraestructura****DESCRIPCIÓN**

La escuela se organiza para que las instalaciones cuenten con las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y aprendizaje.

CRITERIOS OPERATIVOS**En la escuela:**

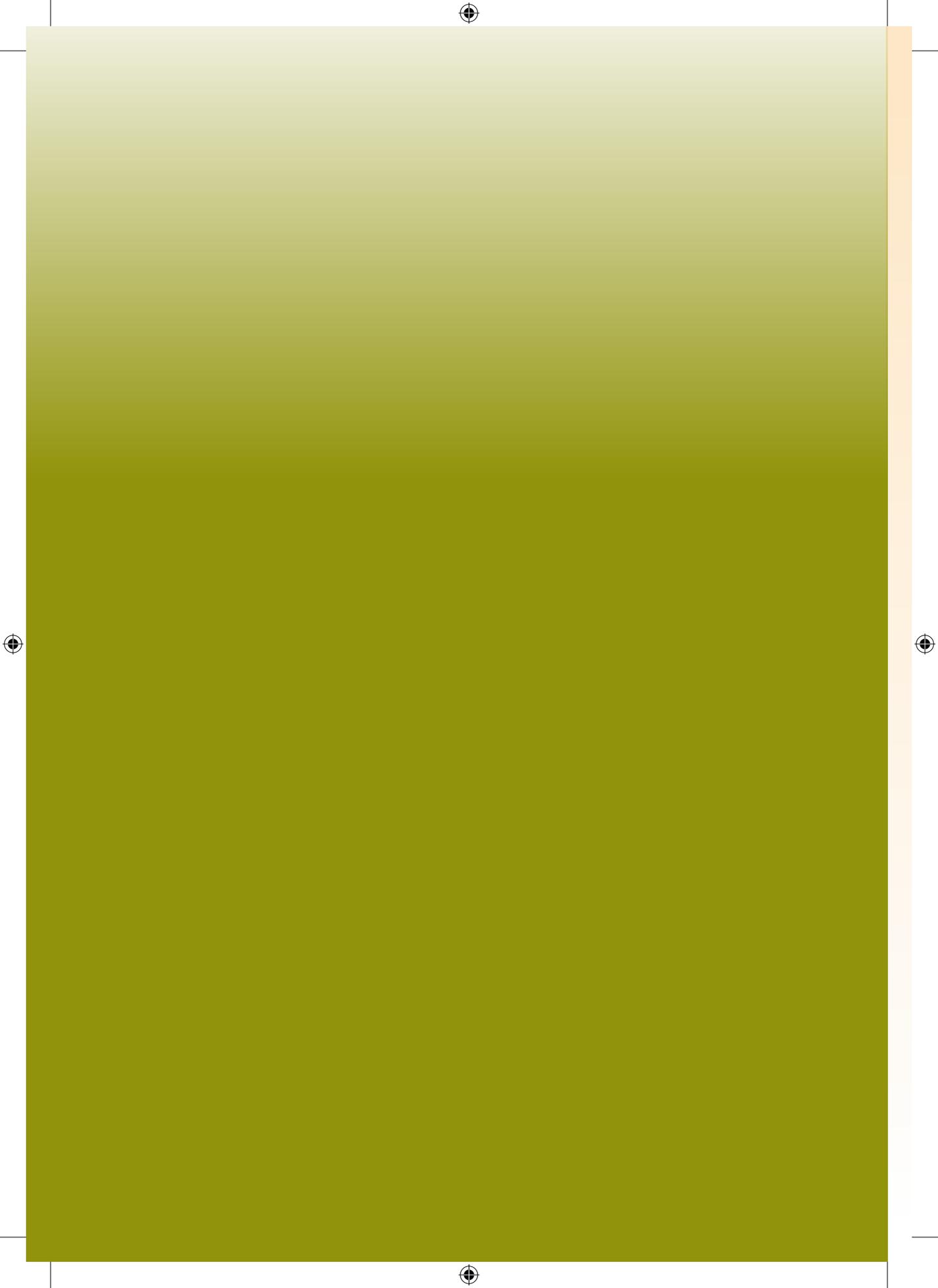
- Cuenta con las aulas necesarias para cubrir su demanda educativa.
- Cuenta con sanitarios, en buenas condiciones, para alumnos y docentes.
- Cuenta con las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas adecuadas.
- Tiene aulas en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Cuenta con un espacio y equipo que promuevan el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: áreas verdes, patio, área de juegos, canchas y otros.
- Cuenta con instalaciones que garanticen un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos.
- Cuenta con los materiales didácticos e insumos para garantizar el logro de los objetivos y las metas planeados.
- Cuenta con instalaciones y equipo para utilizar las tecnologías de la información y de la comunicación: Enciclomedia, Red Escolar, Habilidades Digitales para Todos, entre otros.





ANEXO B

FORMATO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR



PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR

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

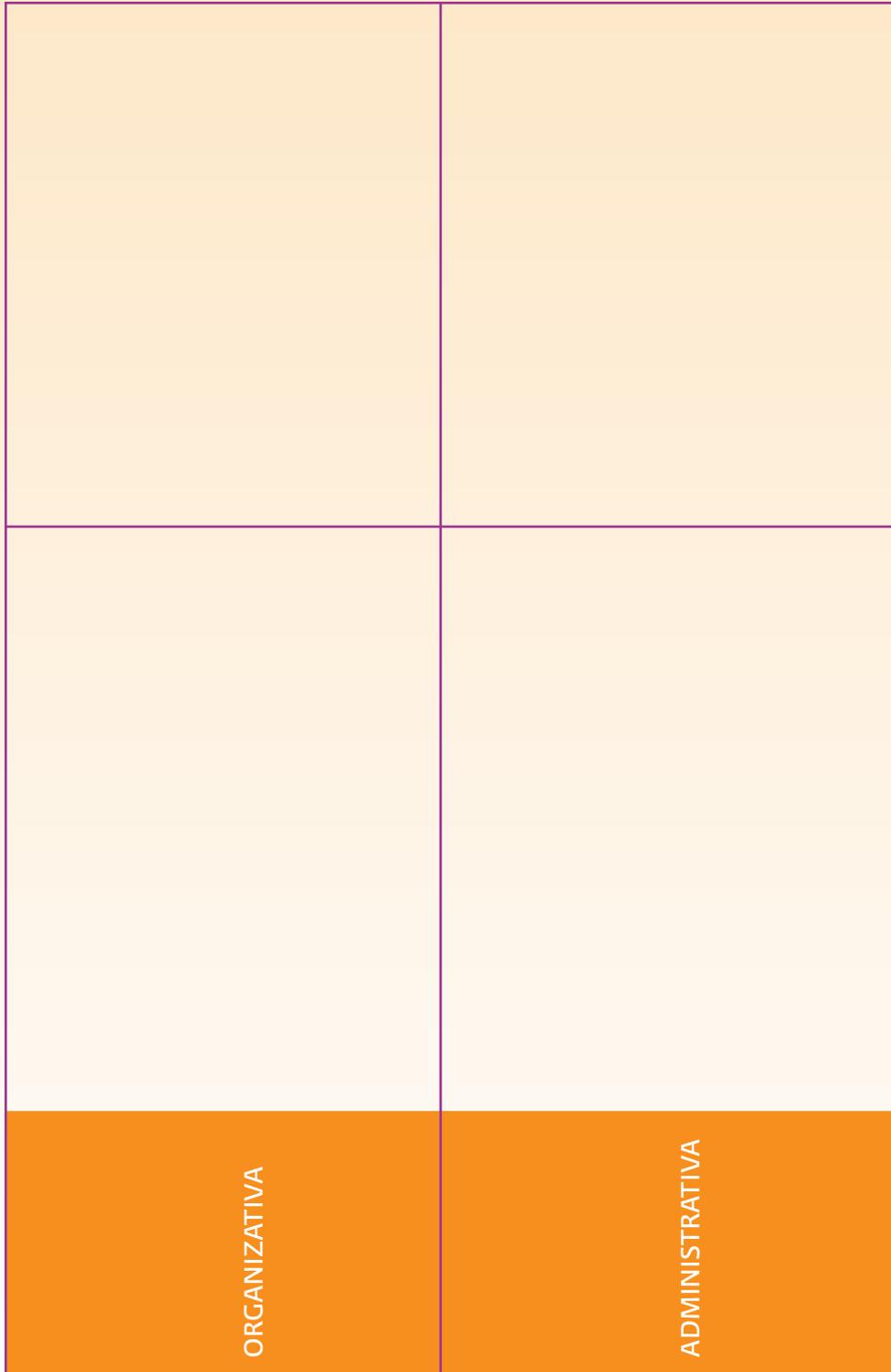
Firma Del/la Director(a)		Nombre y firma Secretario(a) Técnico del CEPS		Nombre y firma Supervisor(a)/ Inspector(a) Escolar	
-----------------------------	--	---	--	--	--

Sello de la Escuela

Sello de la Supervisión/Inspección

a) RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CADA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR. Después de recuperar las apreciaciones de actores, de fuentes de información y de sistematizar los datos obtenidos, registren los resultados y sus posibilidades de mejora.

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	ASPECTOS A MEJORAR
PEDAGÓGICA CURRICULAR		
PARTICIPACIÓN SOCIAL		



b) INFORMACIÓN ESTADÍSTICA. Para un balance integral revisen la estadística básica de la escuela; así como los resultados sobre el aprovechamiento de asignaturas fundamentales del ciclo escolar anterior y, en general, de la información con la que cuentan de fuentes diversificadas. (Consideren los cuadros respectivos*)

*INDICADORES DE LOGRO EN EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Indicadores escolares	Español	Matemáticas	Ciencias
Aprovechamiento (Promedio)			
ENLACE (Porcentaje de alumnos en cada nivel)			
Aprobación (Porcentaje)			

ESTADÍSTICA ESCOLAR (Matrícula)

Inscripción inicial	Existencia	Deserción %

INDICADORES DE PERMANENCIA EN CENTROS ESCOLARES

Indicadores Escolares	Porcentaje o número	Medio que permitió identificarlos
Alumnos con rezago de 2 o más años respecto al grado que les correspondería cursar según su edad (extra edad)		
Alumnos en riesgo de no continuar estudiando en el siguiente nivel educativo (condiciones familiares y sociales)		
Alumnos en condición de pobreza extrema que no reciben apoyos (beca Oportunidades, becas municipales, entre otros)		

d) RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN ESCOLAR. Realicen un análisis crítico, contrasten la situación detectada en su escuela con los resultados de logro y permanencia para precisar los aspectos a mejorar y seleccionen los que requieran ser atendidos de manera prioritaria.

SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR	
PEDAGÓGICA CURRICULAR	
PARTICIPACIÓN SOCIAL	

SITUACIONES PRIORITARIAS A MEJORAR	
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	
ADMINISTRATIVA	
ÍNDICES A MEJORAR	
INDICADORES CUANTITATIVOS LOGRO EDUCATIVO Y PERMANENCIA	

e) DEFINAN LOS ELEMENTOS CLAVE (FILOSOFÍA) que guiarán la construcción de la escuela a la que aspiran.

Misión (nuestra razón de ser)	
Visión (nuestra escuela será)	
Los valores que practicaremos para cumplir con la Misión y alcance de la Visión:	

Nuestros compromisos de mejora			
Director	Colectivo docente	Alumnos	Padres de familia
			CEPS/APF

f) REGISTREN LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES del Plan Estratégico de Transformación Escolar con una perspectiva de mediano plazo (3-5 años).

Dimensión	Objetivos	Metas	Indicadores	Estrategias para el logro de los objetivos
PEDAGÓGICA CURRICULAR				
PARTICIPACIÓN SOCIAL				

ORGANIZATIVA	ADMINISTRATIVA

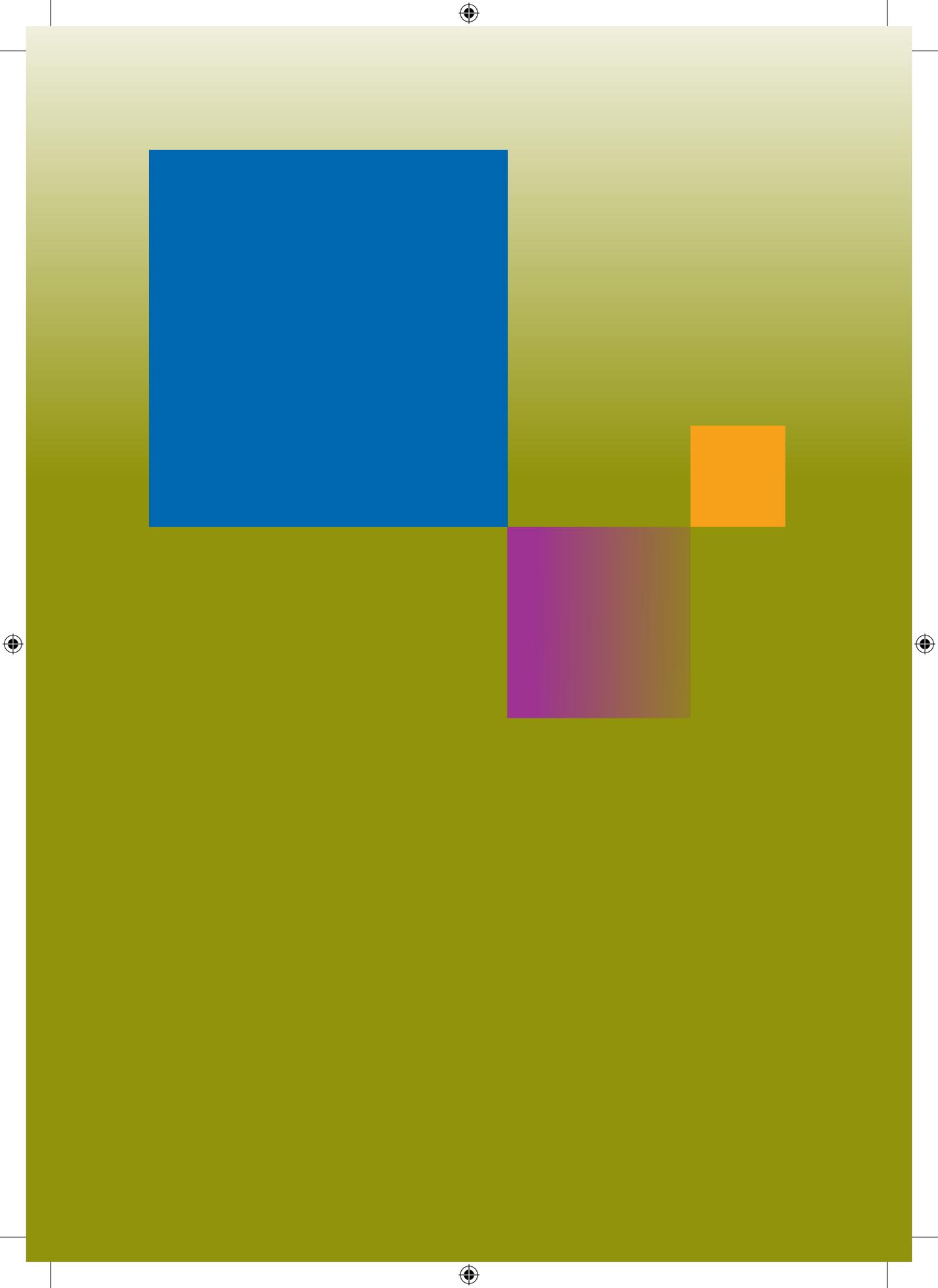
g) ELABOREN EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO, con base en las metas y actividades a desarrollar en el próximo ciclo escolar.

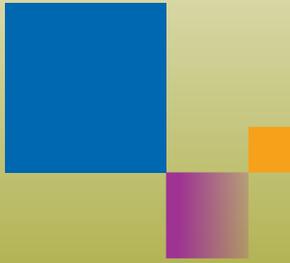
Dimensión	Metas	Actividades a desarrollar por: Colectivo Escolar, Padres de Familia y CEPS	Fecha de realización	Responsables	Recursos	APOYOS DIRECTOS de Instituciones, Organizaciones, Programas y Proyectos
PEDAGÓGICA CURRICULAR						
PARTICIPACIÓN SOCIAL (Incluir las acciones a desarrollar por los Comités del CEPS)						

ORGANIZATIVA	ADMINISTRATIVA

i) Considerando los resultados del alcance de las metas, realicen un balance crítico al cierre del ciclo escolar: ¿cuáles fueron sus logros en cada una de las dimensiones de la gestión escolar? ¿Qué avances obtuvieron con respecto a los aprendizajes logrados y los resultados de ENLACE? ¿Cómo fue la participación corresponsable de los diferentes actores involucrados en el cumplimiento del PAT? ¿Cuáles retos se propone alcanzar para el próximo Programa Anual de Trabajo?

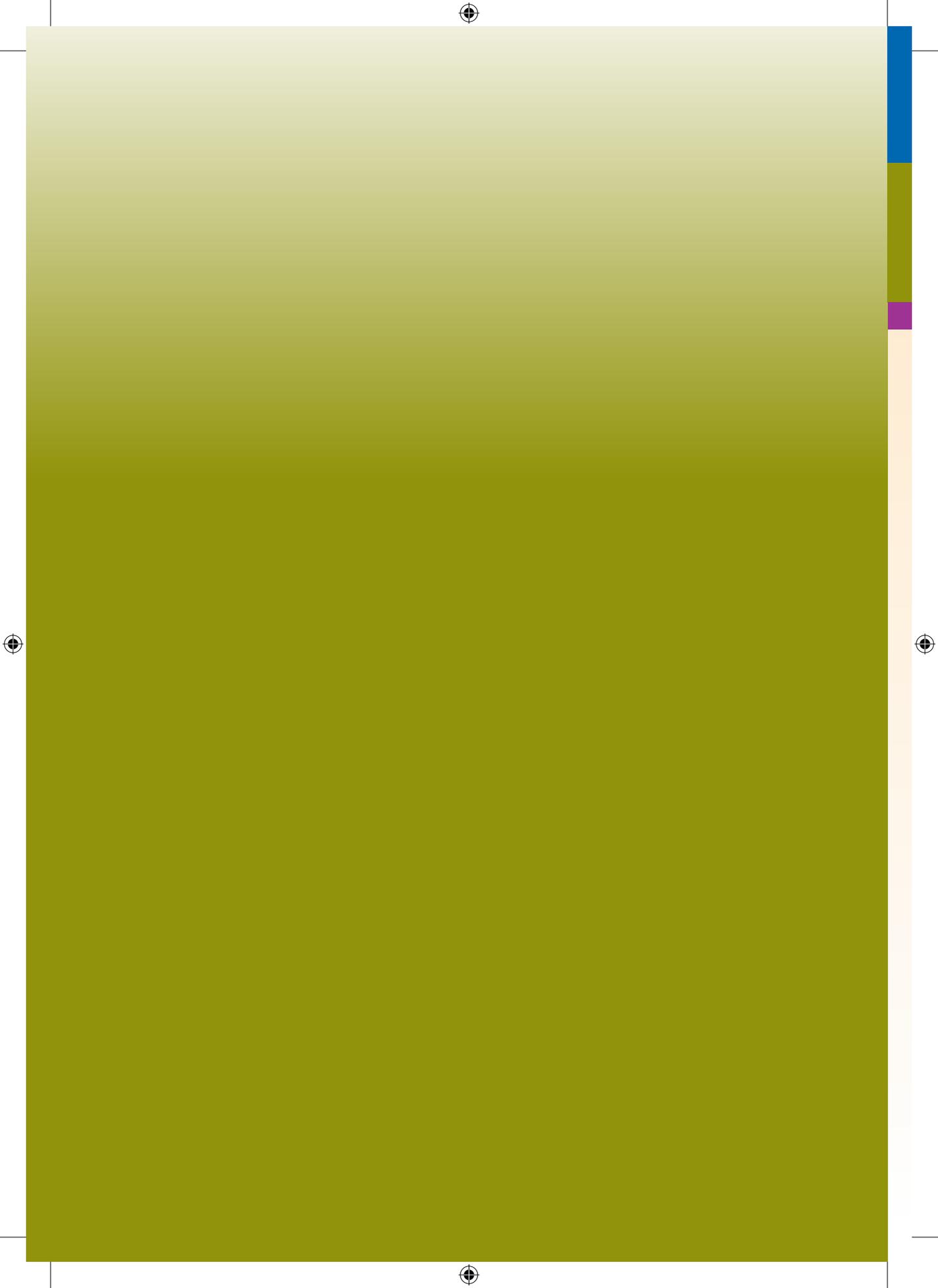
DIMENSIÓN	LOGROS ALCANZADOS	RETOS PARA EL SIGUIENTE CICLO ESCOLAR
PEDAGÓGICA CURRICULAR		
PARTICIPACIÓN SOCIAL		
ORGANIZATIVA		
ADMINISTRATIVA		
LOGRO ACADÉMICO	Resultados globales del ciclo escolar:	Resultados globales del ciclo escolar:
	Resultados de ENLACE:	Resultados de ENLACE:
OTROS RESULTADOS DE EVALUACIÓN		





ANEXO C

**CONSIDERACIONES PARA
LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN,
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, METAS
E INDICADORES DEL PETE/PAT**



Consideraciones para la elaboración de la misión, visión, objetivos, estrategias, metas e indicadores del PETE/PAT

Si bien, en el tercer apartado de este documento se desarrolla el proceso metodológico para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo, es importante reconocer que con el propósito de hacerlo ágil y concreto se partió de algunas generalidades y, si bien para quienes tienen alguna referencia sobre la planeación estratégica son fácilmente entendibles, para quienes incursionan por primera vez en este enfoque, quizás requieran la revisión de un documento más detallado.

Es por ello que el objetivo de este anexo es presentar una serie de consideraciones que se deberán tomar en cuenta al momento de elaborar algunos de los apartados del PETE/PAT.

Éstas constituyen una síntesis de algunos de los apartados del documento *Plan Estratégico de Transformación Escolar* de la serie Documentos para Fortalecer la Gestión Escolar, editados en 2006 por la Subsecretaría de Educación Básica a través de la Dirección de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa en el marco del Programa Escuelas de Calidad.

Cabe señalar que, de requerir una mayor profundidad en las orientaciones, se recomienda consultar el documento referido.³



³ SEP (2006). *Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)*, Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.

Consideraciones para elaborar la misión de la escuela

La misión es una declaración del «deber ser» y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad; es una expresión que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan en el centro escolar.

Construir y asumir la misión propicia que el director y los profesores estén dispuestos a cumplirla, fincándose en los valores requeridos para su concreción; así, deberán tenerla siempre presente como compromiso prioritario del colectivo con la escuela y con sus propósitos.

La misión atiende la razón de ser de la escuela pública mexicana, claramente definida y orientada desde la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* y sus artículos relacionados con la educación, de la *Ley General de Educación*, de los planes y programas de estudio, de las leyes y los programas estatales de educación y otros documentos normativos; así como de las políticas educativas vigentes federales y estatales.

La misión centra el logro de los propósitos educativos de cada grado y de cada nivel para todos los alumnos de la escuela, por ello, la misión y su cumplimiento es permanente.

Para definir la misión de la escuela es importante reflexionar sobre las siguientes preguntas:

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

El colectivo docente deberá generar las condiciones que le permitan reconocer y atender la diversidad y considerar los cambios continuos que caracterizan al mundo actual para generar una base común que contribuya al desarrollo de competencias para resolver situaciones de la vida cotidiana; así, se estarán formando estudiantes con las competencias requeridas para continuar su aprendizaje a lo largo de su vida.

La misión deberá construirse en colegiado a partir de la reflexión y del análisis, considerando los compromisos necesarios de asumir individual y colectivamente para su cumplimiento, de esta forma avanzar hacia la visión con actuaciones guiadas por los valores individuales y colectivos.

Para su elaboración se sugiere:

- Que cada docente escriba brevemente la misión de la escuela, tomando en cuenta las respuestas a las preguntas anteriores.
- Compartan y establezcan semejanzas y diferencias entre ellas.
- En colectivo se diseña una primera versión de la misión consensuada.
- Se integra la misión definitiva de la escuela.
- Se coloca en un lugar visible de la escuela para su difusión.

Consideraciones para elaborar la visión de la escuela

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

La visión de la escuela:

- Es la fuerza que impulsa la acción en una organización.
- Es el deseo del avance progresivo hacia el logro de un objetivo compartido, alcanzable y concreto.
- Favorece el aprendizaje en equipo.
- Es un estímulo a la creatividad, iniciativa y formación personal.
- Guía los objetivos de la escuela estableciendo un marco de referencia concreto para la direccionalidad de las acciones.

- Sugiere medidas eficaces para la escuela y para sus miembros.
- Motiva la innovación y los cambios necesarios para lograr lo planeado.
- Genera el diálogo, la evaluación colectiva y el trabajo en equipo y colaborativo.

La visión es el sueño del grupo de trabajo, definiendo la posición que quiere alcanzar en los próximos años dentro de su entorno, centrándose en los fines y considerando los medios para lograrla. Debe ser idealista, inspiradora y positiva, pero a su vez completa y detallada para que todos comprendan cuál es su contribución para hacerla realidad. El alcance de la visión puede ser de mediano o de largo plazos.

Para integrar la visión de la escuela se sugiere reflexionar en colectivo a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?
- ¿A qué nos comprometemos como colectivo?

Consideraciones para elaborar los objetivos

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

La misión y la visión representan la filosofía de la escuela, muestran de manera integral y general lo que se debe atender y lo que se aspira lograr. Para precisar lo que es necesario hacer deben revisarse y, a partir de su contenido (misión y visión), desglosarse en objetivos.

De acuerdo con el enfoque de la planeación estratégica, no sólo es indispensable tener «buenos objetivos», sino que deberán ser pertinentes y coherentes con la misión y con la visión para que al lograrse sea posible asegurar que la misión se cumple y que la visión se alcanza.

Si la misión y la visión toman en cuenta aspectos de las cuatro dimensiones de la gestión escolar, entonces se requiere elaborar al menos un objetivo para cada una de las dimensiones, tomando en cuenta que los objetivos del plan estratégico se diseñan para lograrse en el mediano plazo.

Los objetivos son intenciones amplias que orientan la acción de la escuela. Deben ser definidos y redactados con precisión, para que puedan ser utilizados como parámetros al momento de realizar una evaluación. También, ser realistas; es decir, cercanos a los quehaceres escolares y posibles de alcanzar, claros y concretos en lo que se pretende lograr, pero también deben ser retadores para provocar la mejora continua de la escuela.

Para construir los objetivos, se propone revisar los resultados de la autoevaluación inicial, la misión y la visión compartida de la escuela.

Cada colectivo, de acuerdo con sus necesidades y resultados, decidirá cuántos y cuáles objetivos han de plantearse para la mejora de su escuela.

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

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

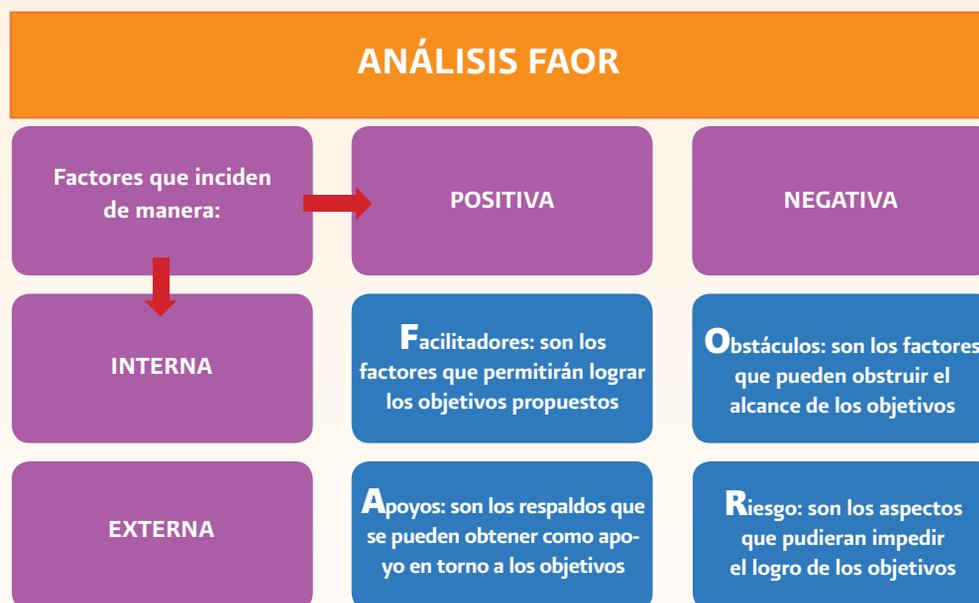


Análisis de factores para identificar la viabilidad de los objetivos

Para reconocer las posibilidades de éxito de los objetivos del plan estratégico; es decir, para identificar su viabilidad, se realiza un ejercicio de análisis de aquellos elementos o condiciones a los que se puede enfrentar el equipo docente para alcanzarlos.

Para ello, habrá que recuperar de la autoevaluación inicial lo que se tiene a favor y las carencias; además de reconocer las áreas de mejora que pueden influir en el logro de los objetivos; así mismo, se revisan los elementos que al exterior de la escuela pueden facilitar o impedir su logro.

De esta manera, se revisan los factores internos y externos que inciden en el logro de los objetivos, este ejercicio de análisis lo identificaremos como FAOR, el resultado de esta acción posibilita el diseño de estrategias adecuadas para lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.



El proceso para el análisis de factores consiste en:

- Recuperar los objetivos de las dimensiones.
- Analizar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos.
- Identificar los que facilitan y apoyan con el propósito de considerar una mayor viabilidad para su logro.
- Valorar la viabilidad de los que representan obstáculos y riesgos.

Este es un ejercicio general e integral que permite visualizar los posibles escenarios considerando, evidentemente, los posibles factores que pudieran estar implicados tanto para potenciar como para limitar el alcance de los objetivos; es fundamental tomar como referencia base la totalidad de los objetivos planteados en un esfuerzo integral de análisis de las condiciones escolares, como organización y como parte de un entorno y contexto comunitario existente.

Consideraciones para la elaboración de estrategias

La identificación de factores permite aprovechar los aspectos positivos con los que contamos y pensar en formas de atenuar los negativos, representa la oportunidad para aprovechar las circunstancias y condiciones que nos ofrece la realidad y también hace posible percibir cuáles son las mejores formas para lograr los objetivos; cuál es el camino que debemos transitar para cumplir lo que nos hemos propuesto; es decir, definir las posibles estrategias.

Las estrategias son entendidas como un conjunto de decisiones, criterios y secuencia de acciones que orientan los esfuerzos; conforman una trayectoria posible para el desarrollo de procesos planificados; es decir, son las decisiones que orientarán las prácticas para guiar al colectivo hacia los objetivos.

- Dan respuesta al cómo se va a proceder para lograr los objetivos.
- Son alternativas que implican la toma de decisiones para asegurar el arribo a donde se haya propuesto el colectivo directivo y docente.

El punto clave es asegurar que la estrategia nos permita avanzar hacia cada uno de los objetivos, teniendo en cuenta los pros y los contras detectados; habrá que considerar el esfuerzo, el tiempo y los recursos que implica cada ruta. En este sentido, hacer un balance de las posibles estrategias ayuda a tomar las mejores decisiones.

Se presenta una metodología como una opción práctica para elaborarlas, ésta contempla los resultados de la viabilidad de los objetivos; es decir, considera lo identificado en el análisis FAOR porque permite determinar alternativas distintas; se enfatiza en las interacciones de los factores analizados: Facilitadores, Apoyos, Obstáculos y Riesgos, de este insumo surgirán las posibles estrategias para alcanzar los objetivos:

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

- Integrar las estrategias que tienen características comunes.
- Revisar cada y también sus implicaciones.

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

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

Dimensión	Objetivo (qué)	Estrategias (cómo)	Verificar (Responde el cómo en función del qué)
Pedagógica Curricular	Aplicar los enfoques y contenidos curriculares del plan y programas de estudio vigentes en su nivel educativo, reflejado en mejores resultados de aprovechamiento grupal y escolar.	Reuniones colegiadas.	Corresponde y es pertinente.
		Formación continua.	Es coherente y posible.
		Evaluación de la práctica docente.	Medianamente posible, revisar nuevamente.
		Planeación didáctica acorde con los enfoques curriculares.	Es acorde y fundamental.

Consideraciones para la elaboración de las metas

En el diseño del plan estratégico de transformación escolar, las metas representan uno de los componentes que permite concretar lo que se logrará a corto y mediano plazo.

Las metas han de entenderse como la parte que concreta una planeación de mediano plazo en varios ciclos escolares, lo que implica priorizar aquellas que son plataforma para, posteriormente, lograr las siguientes.

Son el elemento que a través de las actividades se operacionaliza, lo que exige la definición precisa de qué se requiere lograr, cuándo y de qué manera para avanzar hacia la obtención de cada uno de los objetivos planteados.

Éstas son el alma de una sólida iniciativa de mejora. Podemos decir que muestran el sentido de urgencia o alerta de los colectivos docentes para iniciar su proceso de transformación escolar.

En este sentido, debe prestárseles seria atención y promover que sea apreciada su importancia en el medio escolar; además definir las en consenso, con precisión, explícitas y medibles; sin estas características, las metas tendrán poca influencia en el cumplimiento de lo planeado.

- Son el elemento que permitirá dar certeza a la consecución de los objetivos.
- Son los logros concretos que se van obteniendo.
- Permiten evaluar en lapsos cortos, los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de la planeación.
- Deben pensarse en términos de tiempo y resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera decisiva al logro de los objetivos, teniendo como marco de referencia las estrategias planteadas.
- Cada objetivo deberá contar con sus respectivas metas que lo transformen en una realidad visible para la comunidad escolar.
- Se fijan a un plazo más corto que los objetivos, puesto que colaboran en su cumplimiento.

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

Para su construcción, es fundamental partir de cada uno de los objetivos y registrar todas las ideas que serán la base de cada meta. Posteriormente se procede a identificar las que son esenciales o sustantivas para cumplir cada objetivo planificado. La secuencia metodológica siguiente orienta su diseño:

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

Es importante elegir del total de metas elaboradas las prioritarias en forma jerárquica; es decir, las que son fundamentales a cumplir durante el ciclo escolar y que son el antecedente de otras para avanzar.

Precisamente éstas son las que figurarán en el programa anual de trabajo. Al término del ciclo escolar, se valorará su logro e impacto para, posteriormente, retomar las que no se cumplieron, según el caso, así como las que se requiere lograr en un siguiente ciclo escolar.

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

Consideraciones para la elaboración de los indicadores

Los indicadores sirven para observar, medir y verificar los resultados de logro que presenta una meta. Un indicador debe ser claro, relevante, confiable y comparable. Esta es una forma precisa de reconocer en lo concreto si lo que se planea y ejecuta, es útil para mejorar los aprendizajes —como centro del proceso educativo— y la actuación de todos los actores escolares: directivos, docentes, personal de apoyo y asistencia, asesores y padres de familia, en pro de la formación integral de los alumnos; incluidos, por supuesto, todos los procesos que se generan en las dimensiones de la gestión escolar.

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

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

- Recuperen las metas y, en colectivo, determinen los aspectos que se pretendan alcanzar y que se evaluarán en cada una.
- Identifiquen los elementos clave presentes en la meta que requieren de una definición acordada y construyan el significado que tendrán para el colectivo.
- Identifiquen algunas fuentes de información y posibles evidencias que den cuenta de los aspectos a evaluar en la meta.

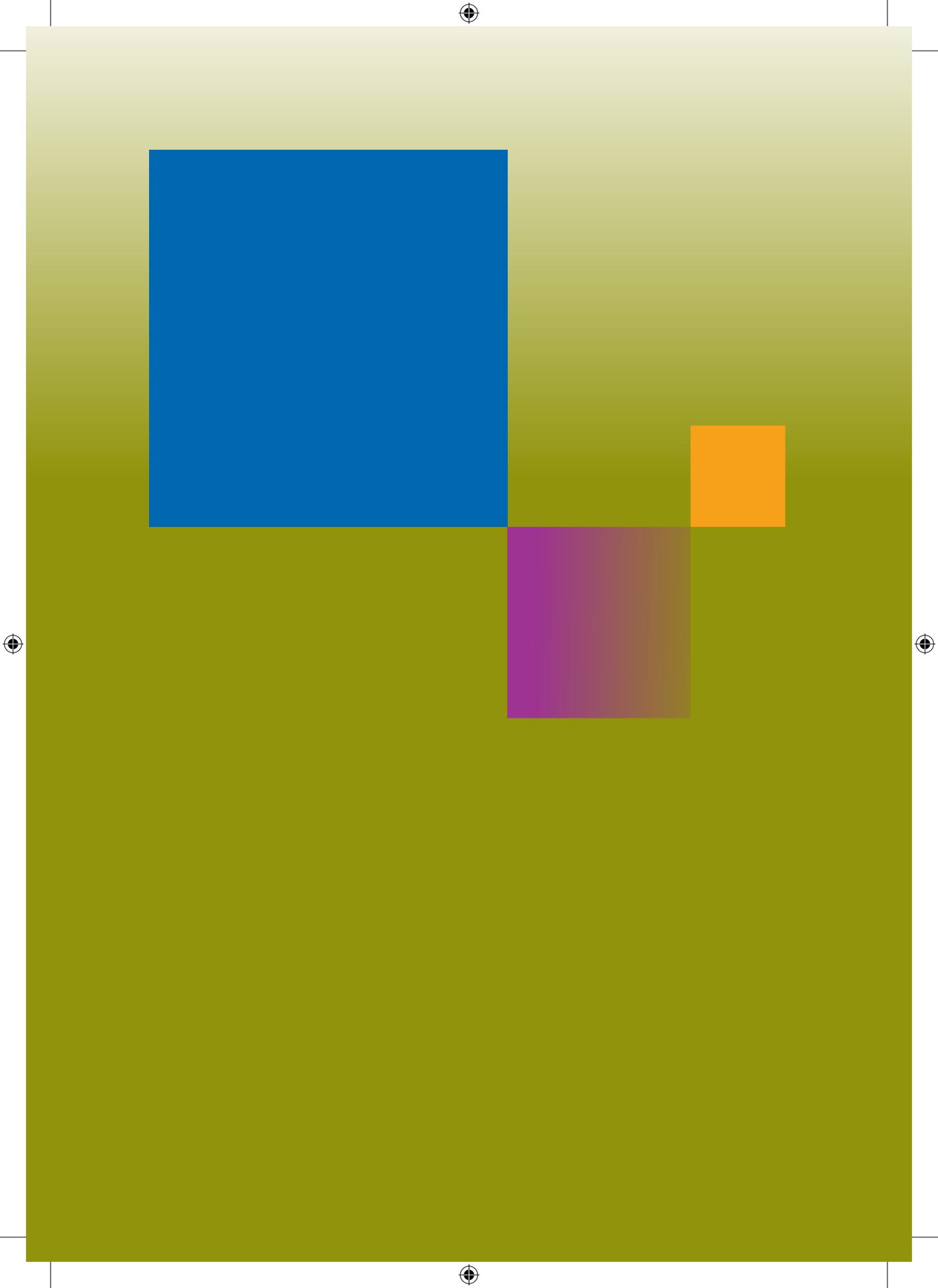
- Establezcan un nombre para el indicador con base en de los elementos clave que reflejará a partir de una frase corta, representativa y evidente el resultado esperado.
- A partir del significado construido, elaboren la fórmula de cálculo; es decir, la cantidad que expresará el valor del indicador (número absoluto, porcentaje o unidad de medida) y la forma de valorar el resultado (operación matemática).

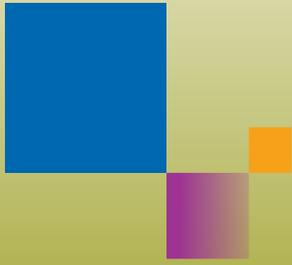
Es relevante, identificar y seleccionar las fuentes de información; así como construir los instrumentos que permitan reconocer y registrar el cumplimiento del indicador: encuestas, escalas de valor, cuadros comparativos, listas de cotejo, reportes, cuadros de concentración, guías de observación, cuadernos,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

Para ello es necesario que el colegiado analice el indicador y se pregunte:

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

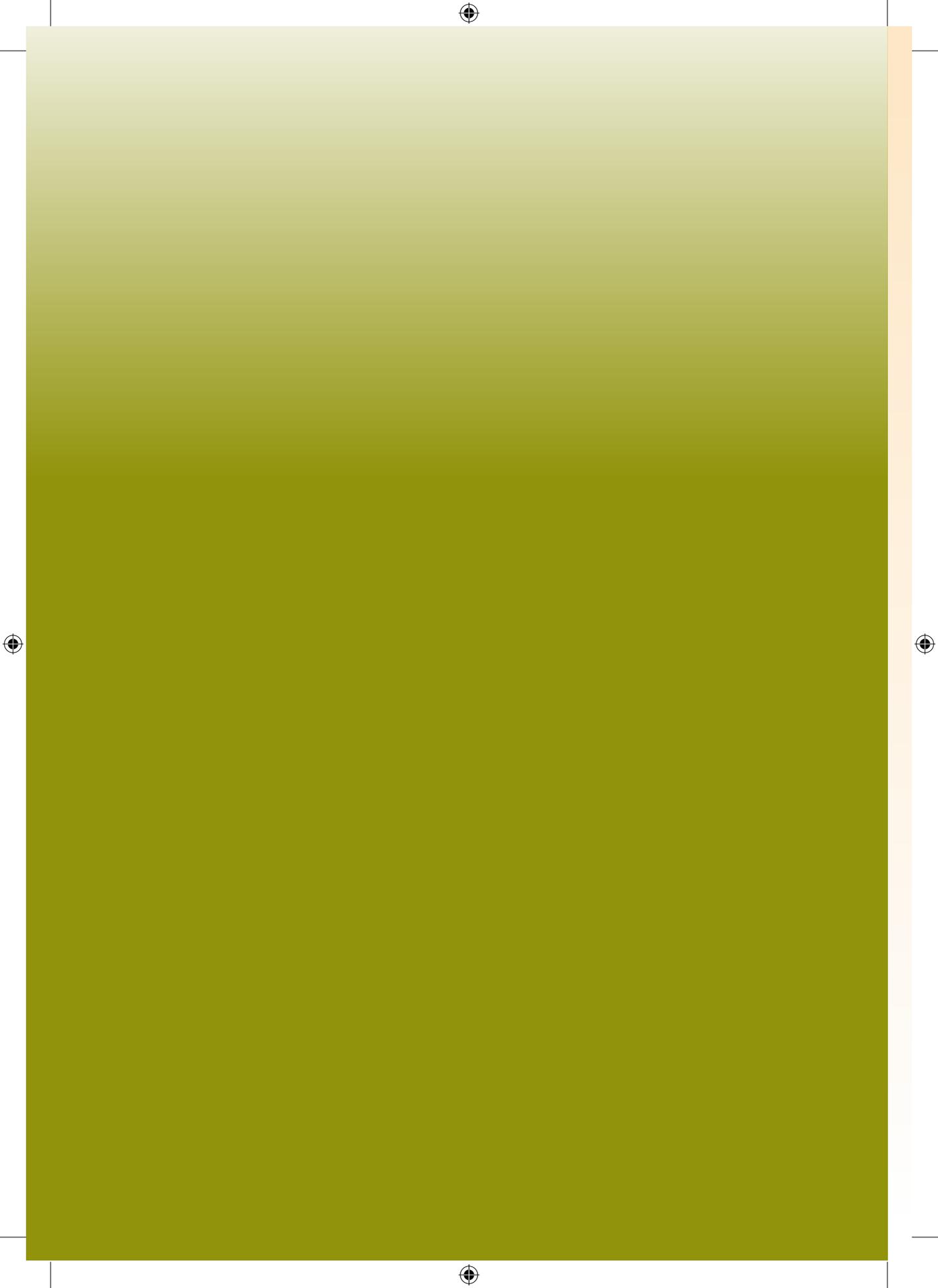
Es importante señalar que la información que brinde el análisis de los indicadores será la base para el proceso de seguimiento y evaluación, mismo que favorece la transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa.





ANEXO D

ACUERDO 535



ACUERDO número 535 por el que se emiten los Lineamientos generales para la operación de los Consejos Escolares de Participación Social.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Educación Pública.

ALONSO JOSE RICARDO LUJAMBIO IRAZABAL, Secretario de Educación Pública, con fundamento en los artículos 38, fracciones V y XXXI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 12, fracción X, 68 y 69 de la Ley General de Educación; 4 y 5, fracciones I y XVI del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y

CONSIDERANDO

Que el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, plasma como uno de sus objetivos el fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, y que corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos;

Que en el marco de la Alianza por la Calidad de la Educación entre el Gobierno Federal y los maestros de México representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, firmado el 15 de mayo de 2008, se acordó “fomentar mecanismos participativos de la gestión escolar (Consejos Escolares de Participación Social)” a través de acciones de integración de la comunidad escolar como centro de atención de las políticas educativas y el impulso de modelos de gestión estratégica, que sirvan para promover una participación activa en las escuelas;

Que de acuerdo con lo establecido en el artículo 12, fracción X de la Ley General de Educación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 13 de julio de 1993, corresponde de manera exclusiva a la autoridad educativa federal fijar los lineamientos generales de carácter nacional a los que deban ajustarse la constitución y el funcionamiento de los consejos de participación social a que se refiere el capítulo VII de dicha Ley; y de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 68 y 69 de la misma Ley, las autoridades educativas promoverán la participación de la sociedad en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública;

Que el segundo párrafo del artículo 69 de la Ley General de Educación, señala que la autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un Consejo Escolar de Participación Social, integrado con padres de familia y representantes de sus asociaciones, entre otros;

Que el artículo 69, tercer párrafo, de la Ley General de Educación, dispone que los Consejos Escolares de Participación Social podrán, entre otras cosas, conocer de las metas educativas y el avance de las actividades escolares; tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas; propiciar la colaboración de maestros y padres de familia; apoyar actividades extraescolares; realizar convocatorias para trabajos específicos de mejoramiento de las instalaciones escolares; respaldar las labores cotidianas y, en general, realizar actividades en beneficio de la propia escuela;

Que los Acuerdos Secretariales 260 (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de agosto del año 1999) y 280 (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto del año 2000), por los que se establecen **los Lineamientos para la constitución y el funcionamiento del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación y los Lineamientos Generales a los que se ajustarán la constitución y el funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación**, fueron suscritos con el propósito

de impulsar la participación de las comunidades en las tareas educativas con la corresponsabilidad de las madres y padres de familia y de las autoridades federal y locales;

Que los lineamientos que se expiden son complementarios al Acuerdo Secretarial 280, que aborda lo relativo a los Consejos Escolares de Participación Social, estableciendo elementos mínimos sobre su integración y líneas generales para los Consejos Estatales, Municipales y Escolares, situación que se ha traducido en diseños muy diversos, así como en acciones e iniciativas cuyos resultados pueden y deben mejorarse en los referidos Consejos Escolares, y

Que para impulsar el desarrollo de los Consejos Escolares de Participación Social, el propósito de los presentes Lineamientos Generales es proporcionar una serie de acciones concretas y un calendario de actividades en cada plantel educativo para promover una colaboración estrecha de dichos Consejos con las Asociaciones de Padres de Familia y con el o los directivos de la escuela, el personal docente y de apoyo, así como una participación más amplia y el desarrollo de una cultura a favor de la transparencia, del respeto a la diversidad cultural y a la pluralidad de opiniones, que fortalezca y eleve la calidad de la educación.

En consecuencia he tenido a bien emitir el siguiente:

**ACUERDO NUMERO 535 POR EL QUE SE EMITEN
LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA
OPERACION DE LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACION SOCIAL
CAPITULO I
DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 1o. El presente Acuerdo tiene por objeto establecer Lineamientos generales que proporcionen elementos de orientación básicos y comunes para la operación de los Consejos Escolares de Participación Social, en lo sucesivo, Consejos Escolares, así como para promover una cultura más amplia de participación y cooperación entre los actores referidos en el segundo párrafo del artículo 69 de la Ley General de Educación, a saber, las madres y padres de familia o tutores, los representantes de sus asociaciones, los maestros y representantes de su organización sindical, los directivos de la escuela y, en la medida de lo posible, los exalumnos y otros miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela, en lo sucesivo, la comunidad educativa, con el fin de contribuir a elevar la calidad de la educación.

Las escuelas particulares de educación básica del Sistema Educativo Nacional podrán organizarse a través de consejos análogos de acuerdo con sus características y necesidades.

Artículo 2o. Corresponde a las autoridades educativas, en términos del artículo 68 de la Ley General de Educación, fomentar y promover la participación social en la escuela, por lo que los presentes Lineamientos y los instrumentos jurídicos estatales aplicables serán complementarios.

Las autoridades educativas de las entidades federativas coadyuvarán en la aplicación y el cumplimiento de los presentes Lineamientos; asimismo, promoverán la colaboración y el intercambio de experiencias entre los diversos Consejos Estatales, Municipales y Escolares de Participación Social, asociaciones, autoridades y otros interesados en la educación.

Artículo 3o. Los Consejos Escolares propiciarán la colaboración de directivos, maestros, representantes de su organización sindical, exalumnos, madres y padres de familia, así como de las asociaciones de estos últimos, para realizar convocatorias de trabajos específicos que permitan el mejoramiento de las instalaciones escolares, tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas, conocer las metas educativas y apoyar actividades extraescolares.

El Consejo Escolar será responsable de dar a conocer a las madres y padres de familia o tutores el monto de los recursos que, en su caso, sean otorgados a la escuela a través de programas federales, estatales o locales, los cuales serán ejercidos de acuerdo con la normatividad aplicable.

El Consejo Escolar promoverá ante la Asociación de Padres de Familia o la agrupación equivalente, que ésta informe a la comunidad educativa el monto y uso del conjunto de los recursos que hubiera recabado.

Asimismo, el Consejo Escolar promoverá que la comunidad educativa conozca el monto de los recursos que sean recabados por aquél, y que provengan de cualquier fuente distinta a la mencionada en los dos párrafos anteriores.

Adicionalmente, el Consejo Escolar tomará nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas, y exhortará al personal directivo y docente para que con base en los mismos se establezcan metas para mejorar los resultados en la siguiente evaluación, haciendo del conocimiento de las madres y padres de familia o tutores esta información.

Por otra parte, el Consejo Escolar propiciará la colaboración entre las madres y padres de familia o tutores y sus asociaciones con el resto de la comunidad educativa para organizar acciones que tengan por objeto incorporar a la escuela en los programas de lectura que existan, para promover el uso y mejora de la biblioteca escolar y crear círculos de lectura, para promover el mejoramiento de la infraestructura, la protección civil, la seguridad en las escuelas, el impulso a la activación física, el desaliento de las prácticas que generen violencia entre pares, el consumo de alimentos saludables y el cuidado al medioambiente, así como para organizar eventos deportivos, actividades recreativas, artísticas o culturales, y en general, desarrollar otras actividades en beneficio de la escuela.

Los Consejos Escolares no intervendrán en aspectos laborales, ni participarán en cuestiones políticas o religiosas, de acuerdo con lo que señala el artículo 73 de la Ley General de Educación.

CAPITULO II DE LA INTEGRACION Y OPERACION DE LOS CONSEJOS ESCOLARES

Artículo 4o. En la integración de cada Consejo Escolar se incluirá a los actores referidos en el artículo 1o. de estos Lineamientos y, en su caso, se tomará en consideración la normatividad emitida por la autoridad estatal siempre y cuando la mitad más uno de los consejeros sean madres y padres de familia o tutores, y representantes de sus asociaciones.

En aquellas escuelas que no cuenten con Consejo Escolar o, contando con él, no se satisfaga la condición señalada en el párrafo anterior, el director de la escuela o su equivalente emitirá, en la tercera semana del mes de septiembre, una convocatoria para celebrar una Asamblea de la comunidad educativa que tendrá por objeto constituir el Consejo Escolar.

La convocatoria respectiva deberá ser hecha del conocimiento de los interesados a través de carteles que se coloquen en la escuela y avisos a los estudiantes, así como por los medios que se consideren convenientes.

En la Asamblea se elegirán a las personas que ocuparán los cargos de Consejero Presidente y demás miembros del Consejo Escolar. El Presidente de la Asociación de Padres de Familia o quien dirija la agrupación equivalente en el plantel educativo será invitado a integrarse como miembro del Consejo Escolar.

El Consejo Escolar deberá estar constituido en la última semana del mes de septiembre del ciclo escolar de que se trate. Una vez integrado el referido Consejo, se procederá a

elegir entre sus miembros al Secretario Técnico, y se levantará el acta de constitución correspondiente para su posterior inscripción en el Registro Público de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación.

Los miembros del Consejo Escolar durarán en su encargo un periodo de dos años, con la posibilidad de reelegirse por un periodo adicional. En caso de que algún miembro se separe del Consejo Escolar, éste determinará los mecanismos para sustituirlo. Los cargos que desempeñen los consejeros serán honoríficos.

Artículo 5o. El Secretario Técnico del Consejo convocará a los integrantes del Consejo Escolar para realizar las sesiones y a toda la comunidad educativa para la realización de las asambleas.

Para que sesione válidamente un Consejo Escolar se requerirá la presencia de al menos la mitad más uno de los consejeros. Los acuerdos respectivos se tomarán por mayoría de los consejeros presentes. En caso de empate el Presidente tendrá voto de calidad.

Cualquier situación no prevista en la integración y operación del Consejo Escolar, en los presentes Lineamientos, será resuelta por acuerdo de este último, tomando en consideración el Acuerdo 280 y en su caso, la normatividad emitida por la autoridad estatal.

CAPITULO III

DE LAS ACTIVIDADES DE LOS CONSEJOS ESCOLARES Y DE LAS ASAMBLEAS

Artículo 6o. Durante la primera semana del mes de octubre de cada ciclo escolar, se celebrará una sesión del Consejo Escolar integrado en los términos del artículo 69 de la Ley General de Educación, convocando al o los representantes de los directivos de la escuela, al o los representantes del personal docente y de apoyo, y a los representantes de su organización sindical; asimismo se invitará al o los representantes de la Asociación de Padres de Familia o quien dirija la agrupación equivalente en el plantel educativo, en caso de que no se hubiera integrado como miembro del Consejo Escolar.

La sesión tendrá por objeto conocer las gestiones que haya realizado la escuela para su incorporación a los programas federales, estatales o locales, y solicitará al personal directivo, docente y de apoyo que expongan los trabajos específicos que se requieren para el mejoramiento de las instalaciones escolares. Adicionalmente, se promoverá que en esa sesión se conozca el monto de los recursos provenientes de cualquier fuente distinta a la mencionada anteriormente y sean recabados por el Consejo Escolar.

Por otro lado, con el objeto de hacer más eficiente la aplicación de los recursos disponibles en la escuela, el Consejo Escolar promoverá ante la Asociación de Padres de Familia o la agrupación equivalente, que ésta informe a la comunidad educativa el monto y uso que dará al conjunto de los recursos que hubiera recabado.

En esta sesión se acordará la integración de los comités, en temas que tengan por objeto incorporar a la escuela en los programas:

- 1) De lectura que existan para promover el uso y mejora de la biblioteca escolar, así como fomentar la creación de círculos de lectura;
- 2) De mejoramiento de la infraestructura;
- 3) De protección civil y de seguridad en las escuelas;
- 4) De impulso a la activación física;
- 5) De actividades recreativas, artísticas o culturales;
- 6) De desaliento de las prácticas que generen violencia entre pares;

- 7) De establecimientos de consumo escolar;
- 8) De cuidado al medioambiente y limpieza del entorno escolar, y
- 9) De otras materias que el Consejo Escolar juzgue pertinentes.

Para la integración de los comités, el Consejo Escolar podrá invitar a miembros de la comunidad educativa, siempre y cuando la mitad más uno de los miembros del comité sean madres y padres de familia, o tutores.

Los comités sesionarán con la frecuencia que ellos mismos determinen. Los miembros de los comités elegirán a su presidente.

En caso de existir otros comités al interior de las escuelas, que no tengan relación con los temas señalados con anterioridad, éstos se integrarán al listado de comités del Consejo Escolar.

Artículo 7o. En la segunda semana del mes de noviembre de cada ciclo escolar, el Consejo Escolar invitará a los directivos de la escuela, a los maestros y al personal de apoyo, y sesionará para tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas; adicionalmente el Consejo Escolar exhortará al personal directivo y docente para que con base en dichos resultados el mencionado personal establezca metas y acciones complementarias que permitan obtener un mejor resultado en la evaluación del ciclo escolar en curso.

En la cuarta semana de ese mismo mes, el Consejo Escolar convocará a una Asamblea de la comunidad educativa, para comunicar lo señalado en el artículo 6o. y en el primer párrafo de este artículo. En dicha sesión de la Asamblea, el Consejo Escolar y sus comités presentarán a la comunidad educativa sus respectivos proyectos anuales de trabajo.

Artículo 8o. Durante la tercera semana de febrero de cada ciclo escolar, el Consejo Escolar sesionará para conocer el monto y destino de los recursos que, en su caso, se asignarán a la escuela a través de los programas federales, estatales o locales.

Asimismo, sesionará para acordar la realización de eventos deportivos, recreativos, artísticos y culturales que promuevan la convivencia con las madres y padres de familia o tutores, con los alumnos del plantel educativo, así como de estos últimos con alumnos de otras escuelas en la zona escolar o en el municipio que corresponda.

Artículo 9o. En la primera semana del mes de junio, el Consejo Escolar sesionará para conocer el uso que se dio a los recursos recabados durante su gestión, así como de aquellos recibidos por la escuela a través de programas federales, estatales o locales que sean responsabilidad del personal directivo o del propio Consejo Escolar, para lo cual elaborará un breve Informe de Transparencia.

Adicionalmente el Consejo Escolar promoverá ante la Asociación de Padres de Familia o agrupación equivalente, que ésta informe a la comunidad escolar el uso que dio al conjunto de los recursos que hubiera recabado, así como para que dicha información sea integrada al Informe de Transparencia antes referido.

Por otra parte, el Consejo Escolar elaborará un informe de los resultados de las acciones desarrolladas durante el ciclo escolar, al igual que los comités a que se refiere el artículo 6o. de los presentes Lineamientos.

En la tercera semana del mes de junio de cada ciclo escolar, el Consejo Escolar convocará a una Asamblea de la comunidad educativa, para explicar y entregar los informes señalados en los dos párrafos anteriores. Los informes serán públicos en la escuela y se pondrán a disposición del municipio, de la autoridad educativa estatal y, en la medida de lo posible, se inscribirán en el Registro Público de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación.

Artículo 10o. El Consejo Escolar podrá sesionar de manera extraordinaria para analizar y acordar otras acciones en beneficio de la escuela; para elaborar un proyecto de participación social en el que se fijen las estrategias, metas y acciones acordes con las necesidades y competencias de cada Consejo. Estas acciones promoverán la integración, el conocimiento y los valores entre las familias y los miembros de la comunidad educativa, así como la gestión ante las autoridades educativas para la incorporación de la escuela a los programas federales como Escuelas de Tiempo Completo, Escuelas de Calidad, Escuela Segura, Mejores Escuelas, entre otros, así como a otros programas estatales; también podrá proponer estímulos y reconocimientos de carácter social a maestros, directivos y trabajadores de apoyo y asistencia a la educación adscritos al centro educativo. Para esos efectos el Consejo Escolar podrá crear comités.

CAPITULO IV DEL REGISTRO PUBLICO DE LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACION SOCIAL EN LA EDUCACION

Artículo 11o. La Secretaría de Educación Pública, con el apoyo de las autoridades educativas de las entidades federativas, promoverá y brindará una plataforma tecnológica que permita inscribir toda la información relacionada con el Consejo Escolar de Participación Social así como el Informe de Transparencia en aquellos casos donde sea posible, en el Registro Público de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación.

La información referida será de naturaleza pública, se actualizará en un plazo no mayor a un mes, después de finalizada cada Asamblea, y podrá ser registrada por el propio Consejo Escolar, por los Consejos Municipales y Estatales o por quien la autoridad educativa estatal determine.

TRANSITORIOS

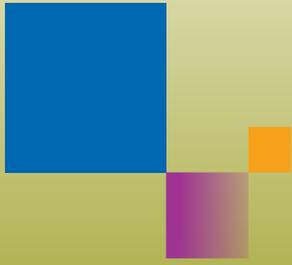
PRIMERO. Los presentes Lineamientos entrarán en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO. Se derogan las disposiciones emitidas por la autoridad educativa federal que se opongan al presente Acuerdo.

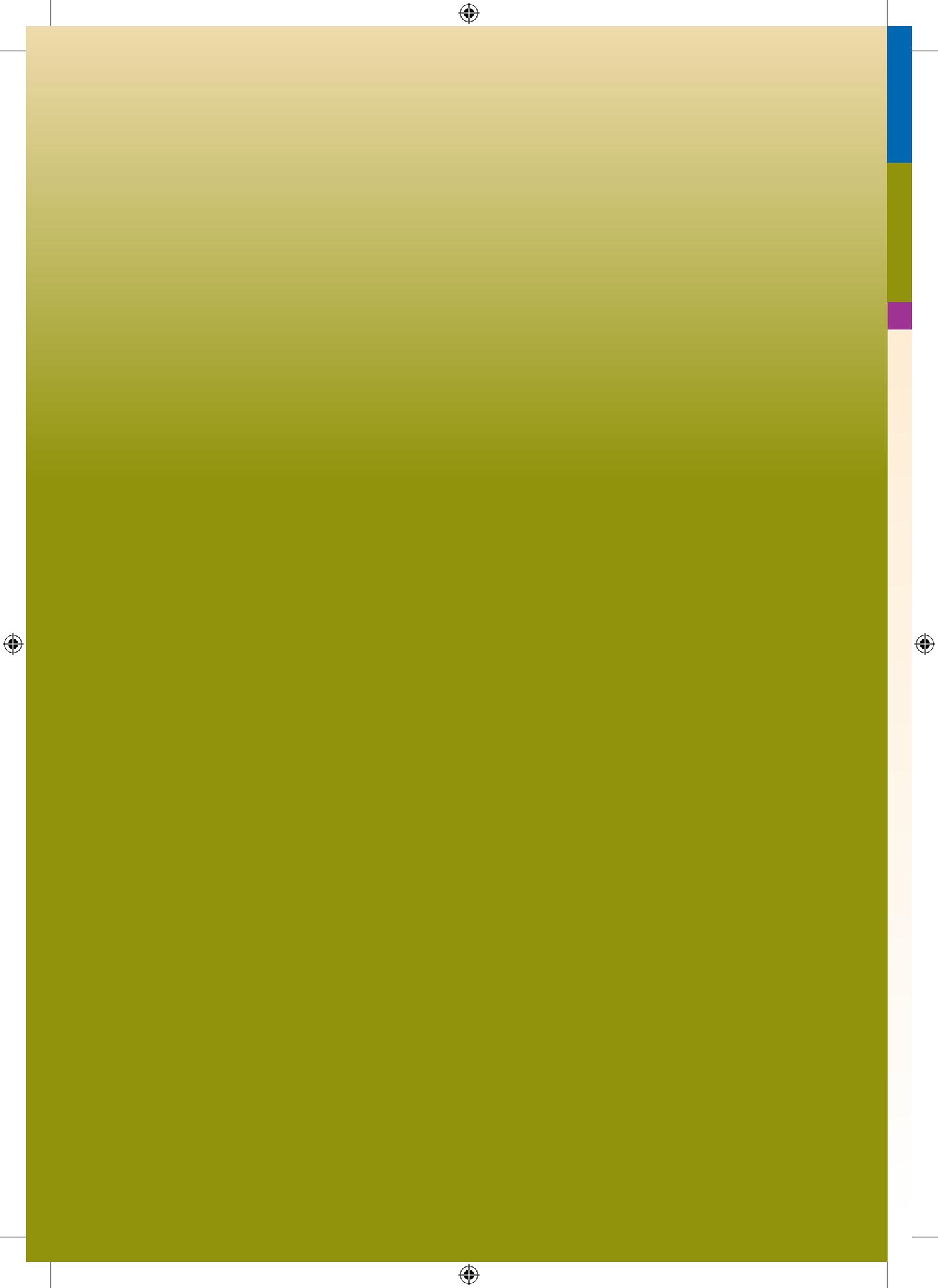
TERCERO. La plataforma tecnológica a que se refiere el artículo 11o. de los presentes Lineamientos deberá estar disponible a más tardar en agosto del 2010.

CUARTO. En tanto no se concluya el proceso de transferencia de los servicios de educación básica al gobierno del Distrito Federal, corresponderá a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal, instrumentar y coordinar las acciones de participación social, en términos de las disposiciones correspondientes.

México, Distrito Federal, a 4 de junio de 2010.- El Secretario de Educación Pública, Alonso José Ricardo Lujambio Irazábal.- Rúbrica.

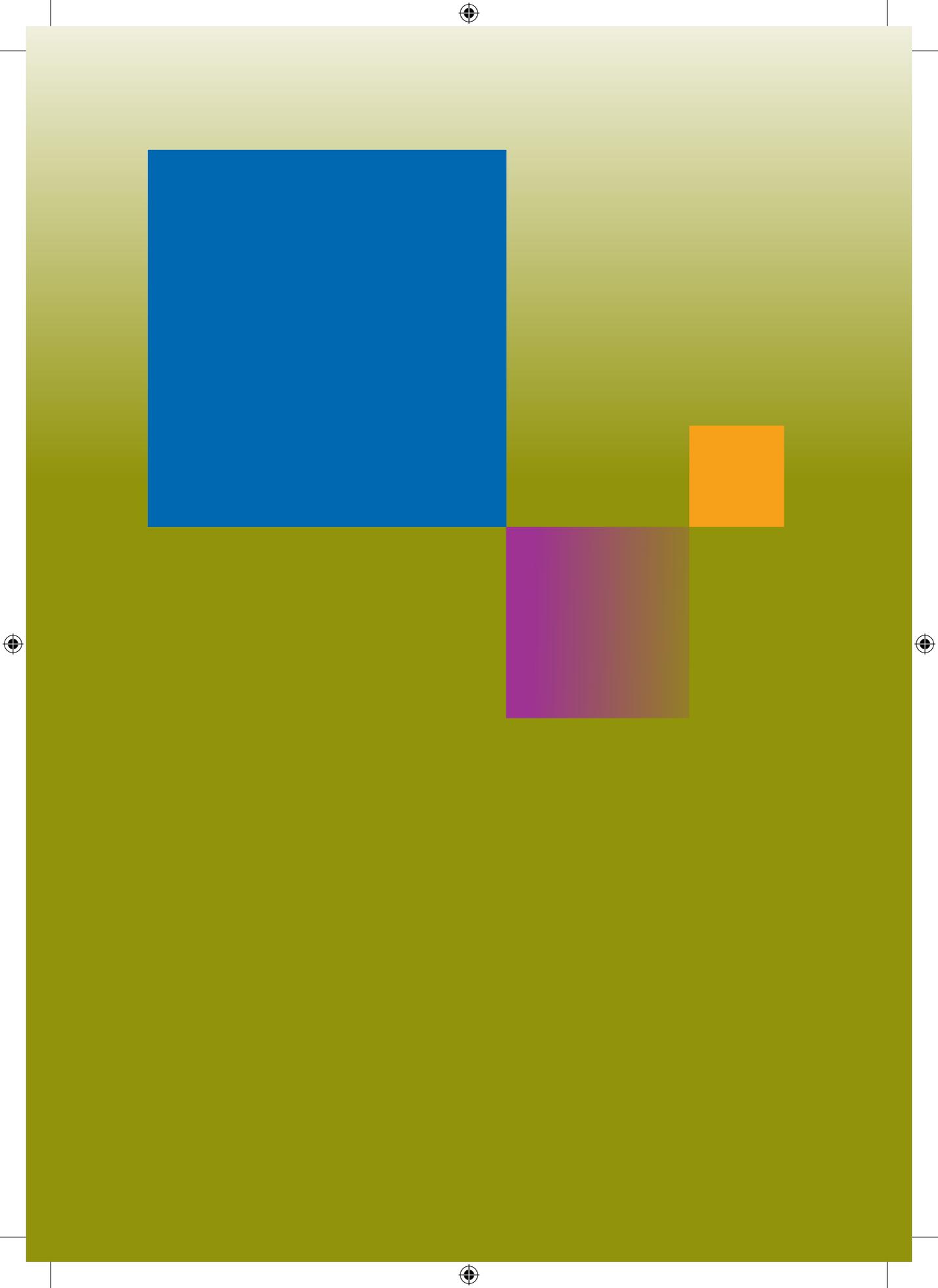


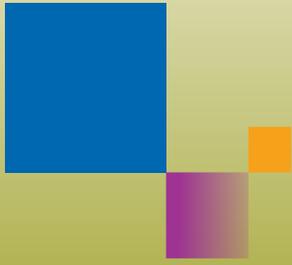
FUENTES DE CONSULTA



Fuentes de consulta

- CEE/SIEME/HE.** (2008). Referentes para la mejora de la educación básica. Estándares para la Gestión de Escuela. Documento de Trabajo. México: Centro de Estudios Educativos A.C., Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas S.C. y Heurística Educativa S.C.
- CONOCER.** (2010). Coordinación de la implementación del Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica, tomando como base el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México: CONOCER.
- CONOCER.** (2010). Coordinación del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica, tomando como base el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México: CONOCER.
- CONOCER.** (2010). Estándar de Competencia: Coordinación de la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar en centros escolares de educación básica, tomando como base el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México: CONOCER.
- SEGOB.** (2009). "Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad", *Diario Oficial de la Federación*. 24 de diciembre de 2009.
- SEGOB.** (2010). "Acuerdo 535", Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social. *Diario Oficial de la Federación*. 08 de junio de 2010, México.
- SEP.** (2006). *Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)*, Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.
- SEP.** (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.





MI LIBRETA DE APUNTES

