



**SEP**

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



# Modelo de Gestión Educativa Estratégica



Josefina Vázquez Mota  
*Secretaría de Educación Pública*

José Fernando González Sánchez  
*Subsecretaría de Educación Básica*

Juan Martín Martínez Becerra  
*Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa*

Miguel Ángel Ochoa Sánchez  
*Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad*

SEP



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

El *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Documento en Revisión. Fue elaborado en la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa de impulso al modelo de gestión desarrollado y promovido por el Programa Escuelas de Calidad.

<< 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

#### **Coordinación**

Javier de Jesús Rendón Sosa

#### **Elaboración**

Javier Olivarez Castillo  
J. Cruz Escalante Álvarez  
Jorge Abraham Mejía Reyna  
María Angélica Villa Benítez  
María Teresa Aranda Pérez  
Mariano Segundo Gallegos

#### **Diseño**

J. Cruz Escalante Álvarez

#### **Fotografía de Portada**

Archivo DGDGIE  
Alumna del Jardín de Niños "Rosaura Zapata" de Zacatecas, Zac.  
© Mariano Segundo Gallegos

Primera Edición: 2009

D.R © Secretaría de Educación Pública, 2009  
Argentina 28, Colonia Centro Histórico,  
C.P. 06020, México, D.F.

ISBN: En trámite

Impreso en México  
DISTRIBUCIÓN GRATUITA – PROHIBIDA SU VENTA



I.- INTRODUCCIÓN	5
II.- BASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	6
III.- COMPONENTES DEL MODELO	12
1. Liderazgo directivo	13
2. Trabajo en equipo y en colaboración	16
3. Prácticas docentes flexibles	17
4. Planeación participativa	18
5. Evaluación para la mejora continua	22
6. Participación social responsable	24
7. Transparencia y rendición de cuentas	26
8. Libertad en la toma de decisiones	27
IV.- PROSPECTIVAS DEL MODELO	32
V.- BIBLIOGRAFÍA	36

## I.- INTRODUCCIÓN

La escuela pública mexicana enfrenta retos que la llevan a asumirse como promotora del cambio y de transformación social, redefiniendo su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe.

**Transformar la gestión de la escuela** para mejorar la calidad de la **educación básica** tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Desde el 2001, el objetivo general del PEC ha sido, lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la **transformación de la gestión de las escuelas**, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsando la **innovación** educativa.

El Sistema Educativo Nacional asume esta experiencia y se ha propuesto ampliarla a todas las escuelas de educación básica; así, en el Plan Sectorial de Educación 2006-2012, se adopta el modelo experimentado en el PEC, como paradigma de vanguardia para promover en las escuelas el "Modelo de Gestión Educativa Estratégica".

Al adoptarse este enfoque, se reconoce la urgencia de superar el modelo del sistema educativo actual centrado en una administración escolar rígida, formal y rutinaria, y cambiarlo por otro que busca la comprensión de la complejidad y la diversidad que caracteriza a las sociedades actuales; donde las escuelas sean la unidad de organización clave del sistema educativo, que generen aprendizajes acordes a las exigencias de la sociedad.

## II.- BASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Mintzberg y Stoner asumen el término *gestión* como la "*disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados*". Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, el concepto *gestión* tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación.

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

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

El tercer ámbito es el de la *innovación* y el *desarrollo*. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más *eficiente* porque utiliza mejor los recursos disponibles, más *eficaz* porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más *pertinente* porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se pueden

construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de **nuevas formas de acción basados** en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de **nuevas formas de acción basada** en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). Gracias a la innovación, se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

La Gestión en el campo de la enseñanza se ha dividido para su estudio en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer en: Gestión educativa, gestión institucional, gestión escolar y por último gestión pedagógica.

Retomamos la definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPE) de la UNESCO (2000), donde se señala que la <Gestión Educativa Estratégica> "es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático..." se establece como la política de gestión desde el sistema para el sistema y marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currícula, programas de apoyo y otras acciones que aterrizan como último usuario en la escuela, contiene por lo tanto a las tres restantes pues juntas forman parte del sistema educativo.

Es ante todo una "nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional y transformacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste **preceda, presida y acompañe** esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> POZNER de Weinberg, Pilar (Redacción), Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. IIPE Buenos Aires. 2000

**La gestión institucional** se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus **particularidades**, en nuestro caso establece las decada una de las entidades federativas.

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

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela "se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores *que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela*, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela".<sup>2</sup> ", y es en este último aspecto en donde se sitúa la **gestión pedagógica** como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la currícula y la traduce en una planeación didáctica, las formas de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de sus alumnos.

---

2 SEP. Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. México, Reporte Final, 2001.



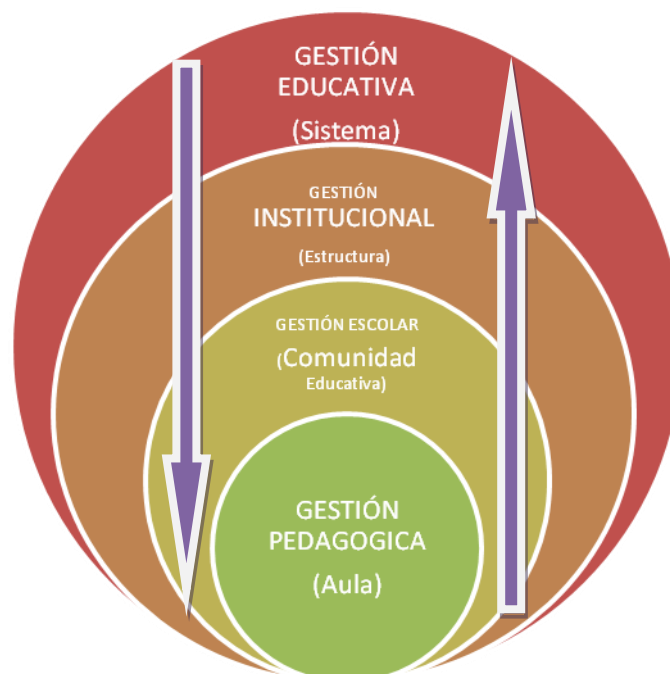


fig. 1 Gestión educativa y sus relaciones

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

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

Cuando se perfila un modelo de gestión para la escuela, se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la

misma dinámica de trabajo implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con sus colegas.

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

Para que una **gestión educativa** sea estratégica, es indispensable que se apegue a los términos que la caracterizan. Así, una **gestión educativa estratégica** puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

Sus principales características son:

- a) *Centralidad de lo pedagógico*, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.
- b) *Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización*, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) *Trabajo en equipo*, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.
- d) *Apertura al aprendizaje y a la innovación*, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper

inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; **generar nuevas aproximaciones** y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.

- e) *Asesoramiento y orientación para la profesionalización*, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.
- f) *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro*, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.
- g) *Una intervención sistémica y estratégica*, que **supone** elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, **supone también** hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Las ideas-fuerza de la gestión están señalando que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso re-crear, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y culturas de las organizaciones.

Se propone que las escuelas públicas mexicanas adopten y adapten este modelo en el marco de la (re) orientación de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos para su organización y funcionamiento, así como para la focalización de esfuerzos en una práctica pedagógica que privilegie la mejora de los aprendizajes.

En el marco de la reforma de educación básica, las escuelas públicas han adoptado enfoques curriculares centrados en el desarrollo de competencias de los alumnos, mismas que les permitan continuar sus estudios o incorporarse en los diferentes sectores productivos de la sociedad, con mejores referentes y expectativas. Formar

a los alumnos en competencias, supone que los docentes desarrollen a la vez, las competencias profesionales indispensables para que los procesos de aprendizaje y enseñanza tengan una orientación metodológica afín.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica, centra su atención en la configuración global del bagaje educativo realizado por todo el equipo directivo – docente; donde sean discutidas las políticas institucionales, la filosofía y los patrones de intervención en función de propósitos amplios, como el perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, etc. La Gestión Educativa Estratégica cobra sentido en razón de que los actores la hagan un modo de operación regular, siempre planteándose acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

### III.- COMPONENTES DEL MODELO

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

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



Se ha definido el *liderazgo directivo efectivo* como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos<sup>3</sup>, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, priva un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por el equipo de docentes, por los padres y los alumnos.

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

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

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

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

<sup>3</sup> KOTTER, Jhon. El factor liderazgo. Ed. Díaz de Santos, Madrid. 1990.

Ahora bien, en la literatura existen definiciones y tipologías del liderazgo, y para no hacer un repaso de esta diversidad de planteamientos, se aborda el liderazgo transformacional, como paradigma vigente para los fines del Modelo que se propone. El *líder transformacional* se define como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar, Pascual (1993) agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica. Factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización<sup>4</sup> (Maureira, 2004: p.3-4).

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

Visto así, el liderazgo transformacional -según Bernal (2001)<sup>5</sup>-, puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros de trabajo escolar siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que estamos frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del "cambio", se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación actual que viven nuestros centros educativos.

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

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

---

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

5 En <http://didac.unizar.es/jlbernal/Lid.trnasf.html>

coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros" (Rosales, 1997).

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

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

Gesrstner (1996)<sup>6</sup>, atinadamente señala que: "Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino".

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

---

<sup>6</sup> En <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm> consultado el 21 de enero de 2006. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías Nº 7 Mayo de 2000. "¿Calidad sin Liderazgo?" por Mariela Rosales.



Un equipo, es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito común o establecer metas mutuas<sup>7</sup>, cuando estos individuos suman esfuerzos por resolver un objetivo común interponiendo el interés por lograr el objetivo por encima de los intereses personales, pueden además conseguirlo de manera efectiva, desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza y un alto grado de cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad de un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

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

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

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

---

<sup>7</sup> HARVEY, Don y Brown, Donald, An experiential approach to organization development, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1996.





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

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

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

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

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

De ubicarse y en consecuencia atenderse bajo un enfoque preventivo a un alumno en situación de vulnerabilidad, se contribuye directamente a acortar la brecha de la



vista son las mejores para obtenerlas, dando respuesta a la capacidad de decisión basada en el conocimiento de su contexto.

### <La Planeación Estratégica >

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

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

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

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

### **Características básicas**

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

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

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

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

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

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

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

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

Es indudable que aplicar las políticas y programas institucionales previstos para impulsar la calidad del sistema educativo, requiere necesariamente de la formulación de estrategias creativas y eficaces que orienten los recursos hacia el logro de los resultados planteados en el programa sectorial de educación. Por ello, esta visión nos impulsa a cristalizar la planeación estratégica en las instituciones educativas, teniendo en cuenta algunas consideraciones:

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

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

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

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

La planeación estratégica requiere:

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



continua. Así, se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación educativa que se centra en la calificación y la acreditación, y en un momento dado a controlar o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo que es esencialmente cualitativo.

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

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

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

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

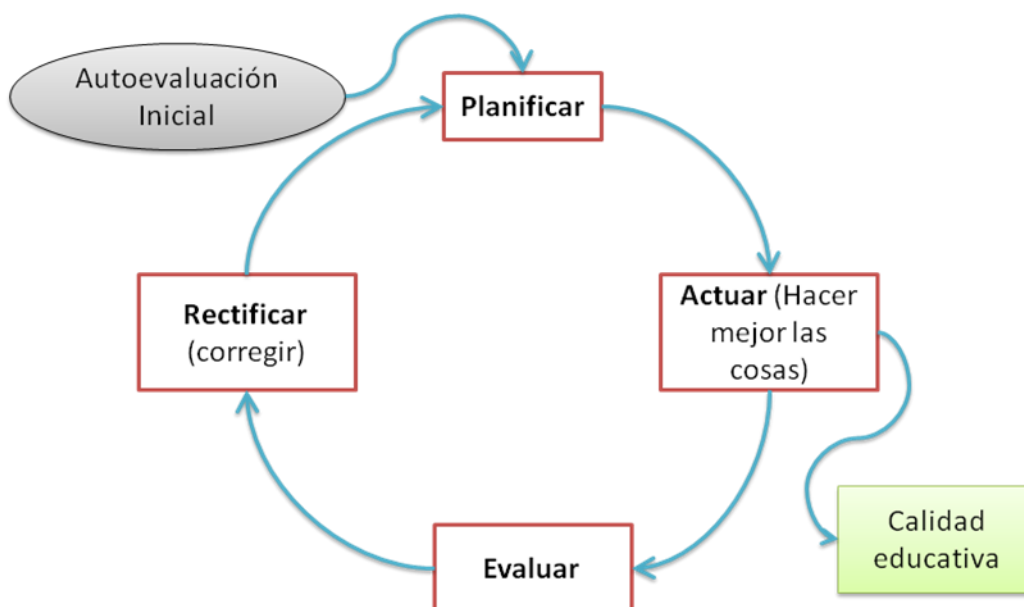


Fig.2 . Ciclo de mejora continua.

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



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

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

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

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

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

El concepto acuñado por Robert Putnam, se refiere al valor colectivo que permite que prospere la colaboración y el aprovechamiento, por parte de los actores



individuales, de las oportunidades que surgen en las relaciones sociales. En los últimos años se han destacado tres “fuentes” principales del capital, que son: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. El capital social puede revitalizar la cohesión social, entendida como una disposición mental y de actitud para crear el espíritu de la comunidad <http://www.socialcapital-foundation.org/>

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

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

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

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

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

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

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

autoridades, como los padres de familia y la comunidad misma deben estar involucrados.

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



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

La escuela debe tener previstos canales específicos para recibir y escuchar las preocupaciones, quejas y demandas de los padres. Debe asumirse como normal que los padres no comprendan el sentido de ciertas normas o decisiones y prever un modo específico para escucharlos. De lo contrario, los descontentos se expresan y amplifican afuera de la escuela en forma especulativa.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

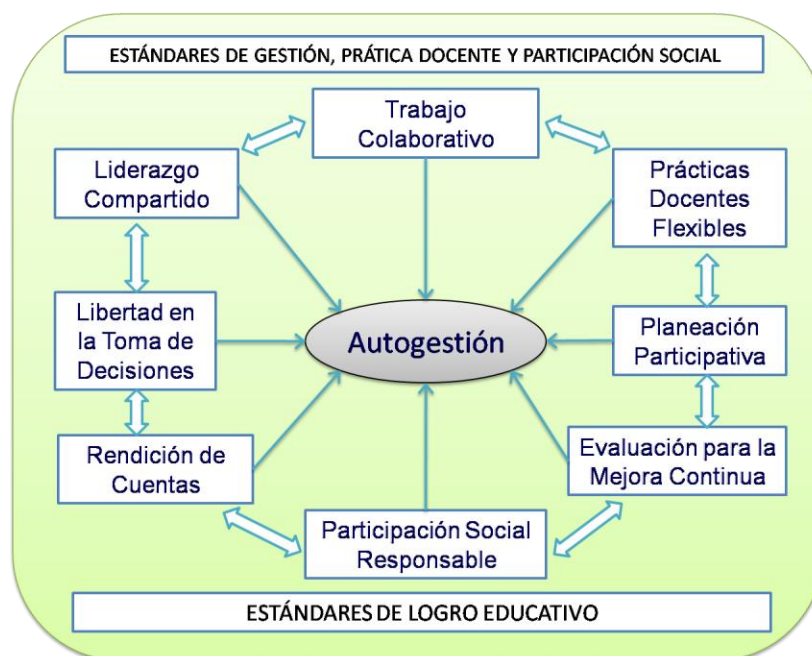


Fig. 3 Componentes del Modelo

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

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

A continuación se presentan dichos estándares

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

- A.1.** La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.
- A.2.** El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- A.3.** El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artística entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- A.4.** Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.
- A.5.** Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- A.6.** Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- A.7.** La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.
- A.8.** Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- A.9.** Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- A.10.** Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.

- A.11.** Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- A.12.** Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.
- A.13.** La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad o aptitudes sobresalientes y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.
- A.14.** En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural.
- A.15.** La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- A.16.** La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.
- A.17.** El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.
- A.18.** Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.
- A.19.** Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.
- A.20.** La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
- A.21.** El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.
- A.22.** La comunidad escolar participa en una red de intercambio con otras comunidades escolares para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.
- A.23.** La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras.

## **B) Estándares de Logro Educativo:**

### **Nivel de Preescolar:**

**B.1.** Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus capacidades relacionadas con el proceso de construcción de la identidad personal y de las competencias emocionales y sociales. (Desarrollo personal y social).

**B.2.** Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en su capacidad de expresión, identifican las distintas funciones y formas del lenguaje (oral y escrito) para satisfacer necesidades personales y sociales (Lenguaje y comunicación).

**B.3.** Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en las habilidades relacionadas con la construcción de nociones matemáticas básicas (Pensamiento matemático).

**B.4.** Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus habilidades de pensamiento reflexivo, de observación, comparación y explicación acerca del mundo que les rodea (Exploración y conocimiento del mundo).

**B.5.** Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en su capacidad de apreciación de producciones artísticas y potencian su sensibilidad y creatividad. (Expresión y apreciación artística).

**B.6.** Los alumnos desarrollan y manifiestan un incremento en sus capacidades motrices.(Desarrollo físico y salud).

### **Niveles de Primaria y Secundaria:**

**B.7.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico matemático, **evaluado con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes.**

**B.8.** Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, **evaluado con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes.**

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

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

Se pretende que la escuela al considerar los estándares como criterios de calidad establezca las relaciones necesarias para incluir procesos de mejora asociados a compromisos y metas del documento de planeación que le permita avanzar en la normalización del funcionamiento de la escuela. El modelo no es cerrado, al contrario es un modelo abierto y flexible que puede ser considerado para establecer procesos de implantación de sistemas de calidad total, si la escuela así lo considera, sus estándares pueden ser desglosados en indicadores para el cumplimiento de metas y los componentes son la base para establecer procesos que los acompañan y que una vez documentados formen el sistema de calidad.

El resultado final de su aplicación es que la escuela sea autogestiva, es decir que tome sus propias decisiones de manera informada, y que se convierta en una organización que aprende de sus aciertos y errores en el camino hacia la calidad educativa.

#### **IV.- PROSPECTIVAS DEL MODELO**

Considerando que el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, en sus temas transversales establece que *“(E1.2) se requiere fortalecer las capacidades de planeación y toma de decisiones de la escuela, a partir de los resultados de evaluación, para que se traduzcan en mejoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el eje de la mejora institucional”* y (G.1) *“mejorar el desempeño de las unidades administrativas de la SEP, mediante el control de sus procesos, la alineación de sus estructuras organizacionales e implementar modelos de dirección que contribuyan a mejorar la calidad educativa y la percepción ciudadana de los servicios que brinda la Secretaría.”*, (6.4) así como *“Lograr una mejor articulación entre los programas desarrollados por la SEB, organismos sectorizados, áreas responsables, en las entidades federativas y otras instituciones y organismos vinculados con la prestación de los servicios, de manera que se evite la duplicación y la existencia de estructuras paralelas y se refuerce la gestión de las autoridades educativas de las entidades federativa”*, podemos observar que la política educativa en México se enfoca a establecer modelos de gestión a nivel de sistema que permita la articulación y la formación de redes de aprendizaje entre las diferentes estructuras con impacto directo en las formas de hacer de la escuela .

Esto implica una visión de futuro en donde la escuela, como unidad de cambio y centro de atención del sistema, lo retroalimente y le de insumos para establecer nuevas líneas de acción que la favorezcan.

Es importante mencionar que en los últimos años los modelos de gestión escolar que se han implementado tienen diferentes enfoques pero algunos de sus elementos han permanecido como son el liderazgo directivo o el trabajo colegiado, sin embargo, dadas las necesidades y el impulso que se establece desde el mismo programa sectorial a la participación social, han hecho que cada vez se agreguen mayores elementos.

Así el Modelo de Gestión Educativa con enfoque estratégico, que cuenta con ocho componentes como ya se ha mencionado en su descripción anterior, es el que actualmente incorpora un mayor número de componentes y logra la confluencia en él, de los tres niveles de gobierno (Federal, estatal, municipal), además de



constituir como elemento de articulación entre programas y proyectos, la herramienta de planeación estratégica (PETE-PAT).

Se espera que las escuelas utilicen la herramienta de planeación estratégica, en la identificación del estado que guarda la gestión escolar en sus dimensiones: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y comunitaria de participación social, así como la comparación los resultados obtenidos en evaluaciones externas, sean estas locales, estatales, nacionales e internacionales para plantear situaciones de mejora, y que tengan el poder de decisión para elegir aquellos programas que se complementen entre sí y que respondan a sus aspiraciones.

Para ello es necesario que aquellos que dirigen programas y proyectos, consideren la voluntariedad de las escuelas para decidir en cuál de ellos participar; y de la estructura educativa estatal considerar la necesidad de informar, capacitar o actualizar a aquellas escuelas que lo requieran; de esta manera los procesos de formación se realizarían bajo demanda a un público interesado en recibirla y con aplicabilidad inmediata en las escuelas, puesto que ya se tendrían planeadas las actividades en los programas anuales escolares.

Para ello se requiere que las escuelas cuenten en tiempo y forma con la información necesaria sobre y cada uno de los programas y proyectos, sean estos impulsados por el estado o por la federación, en una base de datos sencilla que pueda ser consultada desde internet o bien se haga llegar a las escuelas en disco compacto.

Algunos datos con los que podría contar son:

- Nombre del programa o proyecto
- Propósito
- Público al que va dirigido
- Insumos y materiales de apoyo
- Requisitos para su ingreso

Esto proporciona al modelo una prospectiva amplia, ya que por un lado se espera que se configure la capacidad de aprender de las escuelas atendiendo a su naturaleza, pero además que se desarrollen otros elementos que le permitan irse dotando de los apoyos que oferta la Secretaría de Educación Pública y las secretarías de las entidades, a partir de que se consideren los siguientes elementos:

- a) Compromiso firme y consciente, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo a todos los niveles en un proceso de gestión del conocimiento.

- b) Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje del modelo, como son:
- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
  - La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
  - La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
  - La capacidad de trabajo en equipo.
  - Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
  - La capacidad de aprender de la experiencia.
  - El desarrollo de la creatividad.
  - La generación de una memoria organizacional.
  - Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
  - Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
  - Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación, al posibilitar la evolución permanentemente (flexibilidad), la mejora en la calidad de los resultados, la integración de la escuela en sistemas más amplios con una implicación mayor con su entorno y desarrollo por lo que afecta no sólo la gestión institucional y la escolar, también impacta a nivel de gestión pedagógica .

La evolución natural de los sistemas de calidad impulsados hasta el momento marcan claramente una tendencia que van de enfoques de mejora, a eficacia y eficiencia para llegar a modelos que pretenden la calidad total y por último, dentro de este marco, la reingeniería de procesos.

Desde los modelos educativos parecería que existe este mismo desarrollo y se observa esta tendencia en el programa sectorial 2007-2012 que en el objetivo 6 referido a la gestión, en el apartado 6.7 establece la definición de un perfil de competencias para el desempeño profesional de los docentes así como de exámenes de oposición para su ingreso, lo que nos llevaría a un proceso de certificación, de igual manera en los temas transversales en el punto E2 párrafo 2, menciona la creación de una norma oficial mexicana que defina y avale los parámetros de calidad educativa, que incluya indicadores de gestión educativa e impacto en logros de aprendizaje. Nuevamente se trata de establecer líneas que permitan la certificación de las escuelas que demuestren mayor calidad en el servicio, partiendo de un modelo de gestión, en este caso sería del modelo de

gestión educativa con enfoque estratégico el cual ya cuenta con estándares de gestión, participación social e indicadores de logro educativo, con procesos claramente establecidos y una herramienta de planeación que cada vez se generaliza más al interior de las escuelas.

Así pues, se pone a consideración de los diferentes actores del sistema educativo nacional, este Modelo que, puesto en práctica, le ofrece a la escuela un amplio margen de posibilidades para su desarrollo institucional. A reserva de las posibles variaciones que en las instancias de decisión, consideren pertinentes hacer a los procedimientos metodológicos, es importante que se coloque sobre la base el enfoque, y que se evite la mezcla de éstos y de elementos de otros modelos.

Por último, el modelo permite la sistematización de la información y la identificación de prácticas exitosas que compartidas con otras escuelas y maestros a través de redes marcarán las nuevas rutas de innovación al interior de las escuelas formando verdaderas organizaciones que aprenden de si mismas y de los demás.

## BIBLIOGRAFÍA

AZZERBONI Delia y Harf Ruth. *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Novedades educativas. Argentina. 2003

Bolivar Antonio. *Cómo mejorar los centros educativos*. Edit. Síntesis educación. Didáctica y organización escolar . España 1999

*¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. México, Reporte Final, 2001.

FULLAN, Michael. *Líder en una cultura de cambio*. Octaedro 1ª edición. Mayo 2002

\_\_\_\_\_ y Hargreaves. *La escuela que queremos*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP/ Amorrouрту. México 2001

\_\_\_\_\_ y Stiegelbaur. *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. Trillas. 1ª reimpresión. México 2000

HARVEY, Don y Brown, Donald, *An experiential approach to organization development*, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1996.

IIPE-UNESCO . *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación*. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa

LOERA, Armando, *Planeación estratégica y política educativa* Documento de trabajo, s/f

\_\_\_\_ *La práctica pedagógica video grabada* . SEP- Universidad Pedagógica Nacional. Colección Mástextos 12. México. 2006

\_\_\_\_. *Caja de herramientas para colectivos escolares. Buenas prácticas de gestión y participación social en las escuelas públicas mexicanas*. PEC/ SEP. México 2007

\_\_\_\_. *Buenas escuelas públicas mexicanas. Estudio de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa escuelas de Calidad*. PEC/ SEP. México 2007

POZNER de Weinberg, Pilar (Redacción), *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Capítulo II. IIPE Buenos Aires. 2000

PERRENOUD, Philippe. *Construir Competencias desde la escuela*. Oceano-Dolmen Pedagogía. Chile. 1999

KOTTER, Jhon. *El factor liderazgo*. Ed. Díaz de Santos, Madrid. 1990.

*Plan Estratégico de Transformación Escolar*. Programa Escuelas de Calidad. Dirección de desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. SEP: México, 2006.

PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2007-2012

STOLL Louise y Fink Dean. *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Col. Repensar la Educación. Octaedro. España 1999

### Páginas de Internet consultadas

- <http://www.socialcapital-foundation.org/>
- ([http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC\\_](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_)).
- <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm> consultado el 21 de enero de 2006.  
Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías N° 7 Mayo de 2000. "¿Calidad sin Liderazgo?" por Mariela Rosales.
- <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- <http://didac.unizar.es/jlbernal/Lid.trnasf.html>

# Modelo de Gestión Educativa Estratégica

