

## Plan estratégico, trabajo colegiado y calidad educativa

**Luis Felipe Badillo Islas**

Universidad Pedagógica Nacional

[lubadis@yahoo.com](mailto:lubadis@yahoo.com)

**Luis Juncos Quiané**

Universidad Pedagógica Nacional

[juncos.luis@yahoo.com.mx](mailto:juncos.luis@yahoo.com.mx)

**Claudio Escobar Cruz**

Universidad Pedagógica Nacional

[c.l.aesc@hotmail.com](mailto:c.l.aesc@hotmail.com)

### Resumen

En el reporte de investigación “plan estratégico, trabajo colegiado y calidad educativa” se da cuenta de algunos de los resultados obtenidos en la investigación denominada “El trabajo colegiado en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) como factor asociado a la mejora de la calidad educativa”. Esta investigación se realiza como parte de las tareas del cuerpo académico “Planeación Políticas y Diversidad.

Los resultados que se presentan se derivan de la aplicación de cuestionarios y de entrevistas abiertas así como de la revisión de documentos y la observación de procesos en la escuela de referencia.

El caso que se refiere como parte de los avances se ubica en una primaria ubicada en la Zona Norte del Distrito Federal. En ella se recogió y proceso información acerca del conocimiento y la concepción que se tiene sobre la planeación y sobre los procesos de diseño, implementación y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). También se revisan el papel que tiene el trabajo colegiado en estas tareas y algunos alcances asociados a la aplicación del plan con relación a la mejora de la calidad de la educación.

**Palabras clave:** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PLANEACIÓN EDUCATIVA, CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

---

## Introducción

Uno de los graves problemas a nivel mundial y nacional sigue siendo el de la calidad educativa. Después de varias reformas que implican un importante gasto de tiempo dinero y recursos económicos los avances siguen siendo magros.

El trabajo docente y en gran medida también el de gestión se han venido realizando en aislamiento. El mundo escolar – nos dice Guevara Niebla- es un universo herméticamente clausurado. Centrifugo. De auto consumo (2012:15). Las posibilidades reales de una interacción orientada al análisis de la problemática común que se traduzca en acciones concretas de mejora son reducidas. Es necesario identificar las causas por las que se limitan la discusión, los acuerdos, las acciones conjuntas y las nuevas formas de organización del quehacer educativo.

Por otra parte tenemos un mínimo margen de maniobra derivado de la sobre reglamentación y el exceso de carga administrativa que convierte tanto a docentes como directivos en meros operarios de designios establecidos por otros agentes que muchas veces desconocen o están al margen de la realidad hacia la que se dirigen sus propuestas. La familia prácticamente permanece al margen de lo que acontece en el aula. Su participación se limita al desempeño de tareas relacionadas con el mantenimiento de la escuela o con la obtención de recursos adicionales.

A pesar del panorama que se describe es posible encontrar variaciones a la situación que en términos generales se presenta. El estudio por separado de sectores, zonas o escuelas nos permite analizar las causas y condiciones asociadas al éxito o fracaso de las políticas educativas. En este tenor se ubica el presente trabajo en el que se revisan el diagnóstico y las estrategias propuestas por la escuela objeto de estudio para enfrentar la problemática detectada. También se pasa lista a los recursos que poseen directivos y docentes en materia de planeación y evaluación. En un plano instrumental se hace un recuento de algunos aspectos considerados como relevantes para el diseño la aplicación y evaluación del Plan de Transformación Escolar.

## **1. DESARROLLO**

### **1.1 1. DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA PROBLEMÁTICA QUE SE REPORTA EN LA ESCUELA PRIMARIA IGNACIO MARISCAL**

La Escuela Primaria: "Ignacio Mariscal" turno matutino se ubica en el agrupamiento F #101 de la Unidad Habitacional Narciso Bassols en la delegación Gustavo A. Madero de la Ciudad de México. Su directora, con tres años en la escuela, es la profesora Guadalupe Edith Guzmán Can quien tiene 26 años de servicio de los cuales 10 aproximadamente han sido como directivo. La profesora Guzmán cuenta con estudios de nivel Licenciatura.

La escuela cuenta con 19 grupos, tiene hasta el momento una población infantil de 567 alumnos: 284 niños y 283 niñas cuyas edades oscilan entre los 6 y 12 años.

Los servicios docentes los atienden 19 docentes frente a grupo (menos una licencia por gravedad). La dirección tiene tres apoyos técnicos de los cuales uno funge como secretaria, otro tiene cambio de actividad y la última brinda un apoyo general. Además la escuela dispone de un conserje y tres asistentes que le dan servicio al plantel.

La escuela Ignacio Mariscal forma parte del Programa Escuelas de Calidad. En el PETE presentado durante el ciclo 2012-2013 se presentaron como situaciones detectadas prioritarias las siguientes:

Como parte de la dimensión pedagógica curricular “el desconocimiento en el manejo y aplicación de la metodología propuesta en el plan y programas 2009 y la necesidad de trabajar en la búsqueda de estrategias que permitan al docente tener elementos técnicos para promover la creatividad del niño y permitan conservar el interés hacia el trabajo”. En la dimensión organizativa se plantea el hecho de que “ la comunidad escolar no asume con responsabilidad el rol que juegan dentro de la organización del plantel

En la dimensión referida a la participación social se señala que “el docente de grupo no cuenta con las herramientas necesarias para mantener una comunicación asertiva con los padres”. Como parte de la dimensión administrativa se reporta que no se cuenta con el mobiliario adecuado para fortalecer el trabajo sugerido por la RIEB.

El diagnóstico referido así como las estrategias planteadas tendrían que estar relacionadas con las concepciones y prácticas que a nivel de trabajo colegiado y planeación, evaluación tiene la comunidad escolar. En los siguientes apartados se revisan estas cuestiones

## **1.2 2 CONCEPCIONES Y PRÁCTICA EN MATERIA DE GESTIÓN, PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN**

### **1.2.1 Formación específica sobre gestión y planeación con la que cuentan los profesores**

En materia de gestión y planeación la directora de la escuela “Ignacio Mariscal” dice que sólo cuenta con los cursos y talleres que la propia SEP proporciona al inicio de cada ciclo escolar o algún curso sabatino que ha tomado como parte de su participación en carrera magisterial. En realidad, señala se ha enfocado a tomar por cuenta propia diversos cursos de carácter pedagógico, porque considera que así puede orientar más a los profesores y la gestión “es algo que como quiera sale o tiene que salir (se da uno mañás, pero el trabajo en grupo ese sí requiere de mucho apoyo).”

Algunos profesores señalan, en entrevista abierta, que los conocimientos que tienen en materia de gestión y planeación los recibieron en su formación profesional de inicio. Otros apelan a la experiencia o a la autoformación que se da al interior de los espacios colegiados. Este sería el caso de la profesora pr6 que señala que la formación específica

sobre gestión y planeación la obtuvo “con los conocimientos que obtuve en mi licenciatura, con la experiencia laboral y con las asesorías del consejo técnico”. En el mismo tenor otra profesora (p19) señala que “de manera especializada o profesional [no ha recibido] ninguna solo con la experiencia se va adquiriendo y los fundamentos normalistas.

Otro grupo amplio de profesores señala que la formación relacionada con la materia en cuestión se obtuvo en cursos y/o diplomados. En este sentido los profesores especifican que la formación la obtuvieron en “...los talleres de inicio de ciclo escolar y con algunos cursos que he tomado en los centros de maestros”. Otros (p13) señalan que “tomé 2 dos diplomados sobre la RIEB...”. Una tercera fracción de profesores (as) señala que se formó con diversos documentos tales como planes, programas, lineamientos y libros. Como parte de este tercer conjunto está el profesor p.16 que nos indica que la formación obtenida se dio “con el conocimiento de lineamientos y documentos que nos comparten diversos actores de la educación”. En el mismo tenor está quien señala que la formación está vinculada con “plan y programas y libros que me ayuden a realizar mejor mi trabajo”

### **1.2.2 Concepciones de los profesores de la planeación y la evaluación**

La directora de la escuela concibe a la planeación como la organización escrita o no de lo que debe acontecer en el aula o en la escuela. De manera formal, nos dice, la planeación se hace a través del PETE y de los avances programáticos de cada grupo (y) se entrega a las autoridades. Refiere que en la escuela también se planea de manera informal es decir – nos menciona- “se sabe lo que se va a hacer, con qué se hará, cuándo, etc. pero no se plasma por escrito y aunque se haga no se le entrega a nadie”. A veces lo que se planea “sólo se comenta entre compañeros”. La evaluación, para la profesora que dirige la escuela, da cuenta de los avances de los alumnos y para ello se utilizan exámenes bimestrales, participación en grupo, tareas, visitas a museos, exposiciones, etc. También nos refiere que la escuela se evalúa a través de exámenes como los de ENLACE o los de

EXLA o a los maestros con los exámenes de carrera en donde participan casi todos, menos la directora. El PETE permite llevar a cabo las evaluaciones diagnósticas, de seguimiento y finales.

Desde la perspectiva de los profesores la planeación se concibe como una actividad. Así lo refieren los profesores p3 y p4 “la planeación es una serie de actividades...”, “...la planeación consiste en una serie de actividades “la planeación nos ayuda a llevar a cabo las actividades programadas...” y p8 la “ se planean las actividades para cubrir las necesidades en la mejora de los aprendizajes”. En algunos casos se logra enunciar los aspectos que conforman un plan de trabajo.

Otra parte de los profesores vincula la planeación con conceptos tales como estrategias, procesos o metodología.

Entre los profesores entrevistados existe también un grupo que asocia la planeación a la organización de contenidos, temas de aprendizaje o la evaluación de los mismos. Este sería el caso del profesor p16 que nos dice que planear es “organizar en tiempo y forma las actividades curriculares a realizar durante un periodo específico”.

En su mayoría los profesores vinculan las concepciones relativas a la planeación y la evaluación con su práctica docente. Pocos son los que logran establecer una relación entre la noción de planeación que refieren con las dimensiones institucional o gestiva.

La evaluación la asocian los profesores básicamente con resultados o logros vinculados a la eficacia de acuerdo a lo que señala el profesor pr5 “..la evaluación es el proceso que me permitirá verificar la eficacia de lo planeado y el grado o nivel de logro de los aprendizajes..”. Se insiste mucho en valorar los aprendizajes, las competencias, las habilidades, los conocimientos y las destrezas. Este es el caso del profesor p4 que nos

dice "...la evaluación ayuda a conocer las habilidades, conocimientos y destrezas de los alumnos.". Incluso entre quienes manejan conceptos tales como fortalezas y debilidades estos se relacionan con procesos de enseñanza y/o aprendizaje.

### **1.3 3. BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR.**

#### **1.3.1 Conocimiento de la misión y la visión de la escuela y reflejo de éstas de los intereses e intenciones de la comunidad educativa**

La directora comenta que "...tanto la misión como la visión trata de atender la necesidad no tanto de la comunidad sino de la escuela, o sea que allí se establece lo que queremos lograr como escuela..."

Las razones que dan quienes declaran conocer la misión y visión de la escuela (todos los profesores) del reflejo en estas de los intereses e intenciones de la comunidad educativa son las siguientes: un primer grupo de profesores plantea que la formulación de la misión y la visión parte de un diagnóstico, de la detección de problemas o de las necesidades identificadas o sentidas. En este tenor el profesor p1 señala: "la misión y la visión deben partir de necesidades identificadas a las que hay que dar respuesta".

Un segundo grupo refiere que en función de la misión y la visión se definen las estrategias que orienta el desarrollo de las tareas que se llevan a cabo. Otros académicos dicen que la misión y la visión sirven de pauta para mejorar los proceso y los resultados educativos o bien que con base en estas se busca fortalecer el trabajo colaborativo.



Algunos académicos indican que efectivamente la misión y la visión responden a las necesidades de la comunidad escolar pero no especifican el tipo de necesidades ni de qué manera se atiende a ellas. Como ejemplo de esto tenemos a los profesores p14 y p15 que comentan: "...siempre se planea en favor de la comunidad escolar" y "...si, por que tomamos en cuenta el bienestar de la comunidad".

Ante la pregunta sobre el conocimiento de la misión y la visión de la escuela poco más de la mitad de los padres de familia declaran conocerla y el resto dice no conocerla. Cuando se les pide que expliquen si están o no de acuerdo con la misión y la visión la relación se invierte. Es decir poco más de la mitad no responde y los demás responden en función de los intereses y necesidades de sus hijos y de las responsabilidades de los padres y del trabajo conjunto entre los integrantes de la comunidad escolar.

### **1.3.2 Recuperación en el pete de los aspectos académicos requeridos para mejorar los resultados de la escuela**

En relación a la recuperación de los aspectos académicos la dirección de la escuela refiere que "...al inicio (hace tres años) el PETE poco recuperaba asuntos académicos más bien se trataba de hacerlo pronto y ajustando a lo que se podía gastar ...hoy es diferente, se intenta que todas las dimensiones fortalezcan lo académico..."

Los aspectos académicos incluidos en el PETE que los profesores consideran relevantes para el mejoramiento de los resultados de la escuela son los siguientes: la participación tanto personal como a través de juntas, trabajo en equipo o de manera colegiada. (pr14, pr17). "..En juntas de consejo técnico se lleva un seguimiento y se hacen los ajustes que se requieren..", "..En que todos trabajamos en conjunto para un bien común, que es el buen aprovechamiento del alumno.."

Además se consideran la formación docente y los resultados relativos a la mejoría en el aprovechamiento de los alumnos (también referido como desarrollo de competencias o formación escolar). Al respecto los profesores pr12 y pr16 mencionan que "...en la formación continua de sus maestros..", "..En gran medida, ya que muchas actividades o más bien todas están encaminadas a desarrollar las competencias de nuestros alumnos..". Por otra parte hay quienes no especifican los aspectos y planten sus respuestas refiriéndose a la cobertura de objetivos o en términos porcentuales a algunos o todos los aspectos académicos. Este es el caso de los profesores pr8 y pr11 "..en el 100% y se trata de cumplir con todos..", "..en un 70% pues sigue habiendo barreras en algunas situaciones ajenas a las posibilidades que tiene la escuela, para resolverlas..".

En última instancia se encuentran quienes destacan como relevantes aspectos de carácter administrativo u organizacional. Al respecto la profesora pr15. considera que "...si ha permitido con una administración y organización que permite formar los intereses del niño y todas las comunidades..".

#### **1.4 4. DISEÑO DEL PETE**

##### **1.4.1 Niveles de participación y de conocimiento del pete.**

En su mayoría los profesores asumen que se involucró activamente a la comunidad escolar en la elaboración del PETE. No obstante llama la atención el caso de un profesor (p2) que decide no contestar a esta pregunta. Existe otro caso en el que se señala que este involucramiento no se da "del todo" (p5) y el de dos profesores que claramente refieren que este involucramiento no se lleva a cabo ( p10 y p19). Los profesores que aceptan la existencia del involucramiento de la comunidad en la elaboración del PETE se da a través de su participación en la comisión técnico pedagógica o en equipos de trabajo. Al respecto el profesor p14 señala lo siguiente: "Se organizó el trabajo por dimensiones y hay equipos que organizan actividades a los largo del ciclo escolar (con apoyo de padres de familia también)".

La directora nos comenta que “hasta los trabajadores de asistencia al plantel entraron y no sólo a la hora de diseñarlo sino también en la participación activa”. El cuerpo docente “se dividió en equipos y a cada equipo le tocó elaborar una dimensión. Las profesoras de USAER se anexaron a la dimensión Técnico-pedagógica, los de Educación física participaron con el equipo que atendió la dimensión de Organización escolar, los asistentes al plantel trabajaron con el equipo de Participación social y comunitaria y el personal de la dirección por obvias razones tuvo que hacer la dimensión administrativa”. Hasta el momento [a los padres de familia] “no se les ha dado responsabilidad dentro del PETE” a pesar del trabajo que se ha venido haciendo con ellos.

#### **1.4.2 Mecanismos de información a la comunidad sobre los avances del pete**

Una de las vías reportadas por los profesores para informar a la comunidad acerca de los avances del PETE se da de manera gráfica (escrita o audiovisual) a través de programas trípticos, cronogramas, proyectos y rendición de cuentas. Al respecto los profesores pp2, y pp18 nos dicen que [se informa] “en las reuniones con padres en las ceremonias y programas con trípticos, cronogramas, trabajo ..de los diferentes proyectos” o “Por medio de reuniones, trípticos, periódicos murales, videos”. Otra manera de comunicación es la oral con base en ceremonias, juntas (por grupo o con la directora) eventos y reuniones con padres”. El profesor pp13 refiere que [la comunicación se da ] “a través de juntas con padres, en la presentación de proyectos, festivales, se pueden hacer palpables los resultados...” En tanto el profesor pp15 nos dice “por medios de reuniones, directora maestros con todos los integrantes que son la comunidad escolar...”. No obstante hay quienes señalan la necesidad de contar con mayor información y precisión de esta respecto a los avances del programa de transformación escolar pp5

## **1.5 5 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PETE**

### **1.5.1 Relación entre el pete y la práctica docente**

Desde el punto de vista del 83% de quienes respondieron el cuestionario las actividades que se llevan a cabo en el salón de clases se vinculan congruentemente con el PETE. Esto se complementa con el 17% que señala que estas actividades se planean en función del PETE. Es decir se marca una relación estrecha entre el PETE y las tareas aúlicas. Para ninguno de los entrevistados las actividades en clase tiene tintes rutinarios o burocráticos asociados a la normatividad.

### **1.5.2 El PETE y la mejora en la calidad del aprendizaje de los alumnos**

La directora que en este momento no está en posibilidad de afirmar que el PETE ha fortalecido los aprendizajes de los alumnos. No obstante [señala que el PETE] “ha dado orden y presentación a las actividades que la escuela lleva a cabo... pero sobre todo ha permitido trabajar en colegiado y fortalecer las debilidades de algunos con los aciertos de otros (en particular de la mayoría de docentes jóvenes que carecen de experiencia, siendo éstos la mayoría)...”(sic)

Las respuestas de los profesores relacionadas con las mejoras en la calidad del aprendizaje de los alumnos asociadas a la implementación del PETE fueron las siguientes:

Algunos profesores refieren que esta mejora se dio en conocimientos, habilidades, actitudes o bien en aprendizajes o atendiendo la dimensión pedagógica. Este es el caso de los profesores pp2 y pp11 que nos comentan “ si los alumnos han tenido un cambio de actitud, reforzando conocimientos, habilidades, actitudes y valores...” “Si, principalmente por las estrategias que se incluyen en la dimensión pedagógica”

Otros de manera más general señalan que se partió de un diagnóstico y de indicadores para la formulación de estrategias. También hacen referencia a que se han atendido a los intereses de los alumnos, a las necesidades de la escuela y que se ha logrado cumplir con algunos propósitos, orientados al fortalecimiento o mejor de la comunidad escolar. En palabras de los profesores pr7, pr9, y pr12 las respuestas fueron las siguientes: “ si porque se trabajan desde un diagnóstico para mejorar los problemas detectados ...”; “si ya que se parte del análisis de las necesidades de la escuela...”; “si, pues es un indicador que nos orienta en nuestros propósitos...”

Desde otra óptica se visualiza que no se ha logrado todo lo propuesto o en la magnitud requerida. En este sentido dos profesores (pr5, y pp10) plantean que “es menester un mayor compromiso, respeto y comunicación entre los profesores...”.

### **1.5.3 Niveles de realización de las estrategias propuestas, contenidas en el pete**

La titular de la dirección escolar nos dice que “...desafortunadamente el tiempo poco ayuda, siempre queda algo pendiente, aunque hemos aprendido a no plasmar muchos objetivos, ni actividades para tratar de cubrirlas pero los imprevistos de lo cotidiano terminan por ganar terreno...”

En relación al cumplimiento total o parcial de las estrategias contenidas en el PETE gran parte de las respuestas caen el rubro de lo indefinido. Refieren que se tuvo el propósito de cubrir el 100%, o que se cubrieron todas o la mayoría de las estrategias (sin especificar cuáles fueron estas). Con relación a estos puntos los profesores pr3, pr8 y pr12 nos dicen “considero que la mayoría de ellas se llevan a cabo en su momento”, “si, a pesar de que en ocasiones hay algunas barreras, pero siempre se tiene el propósito de lograrlas al 100%” y “si, la gran mayoría se han logrado y las estrategias han sido muy efectivas”.

## **1.6 7. TAREAS Y EVIDENCIAS ASOCIADOS A LA TRANSFORMACIÓN ESCOLAR**

### **1.6.1 Valoración de la escuela por parte de los padres de familia**

La evaluación de la imagen, la atención, y la comunicación de la escuela entre los padres de familia es de manera general de “Buena” y en menor medida “Muy buena”. De manera similar cuando se les pregunta de manera explícita como califican a la escuela la mayor parte dice que es simplemente “Buena” y la minoría la define como “Muy buena”.

### **1.6.2 Reuniones de consejo técnico**

En las reuniones de consejo técnico celebradas entre los meses de agosto de 2012 y febrero de 2013 la temática central fueron las estrategias para el aprendizaje de las matemáticas. Se trata de una reunión con carácter académico- informativa bajo la coordinación de la directora y con el apoyo de USAER. También se llevaron a cabo con la coordinación de la supervisión escolar. Los tiempos no fueron suficientes debido a los múltiples asuntos tanto de carácter administrativo como académico que se tenían que abordar por parte del colegiado y que se habían venido posponiendo.

## **1.7 Resultados en la prueba enlace**

Los puntajes por año en la escuela Ignacio Mariscal han venido creciendo en los últimos años. Este crecimiento ha sido inferior, comparado año con año, al promedio general de la zona. No obstante en términos brutos ha tenido un incremento acumulado mayor ya que en cuatro años asciende 81.33 en tanto que la zona solo sube 59.83 puntos.

En tercer grado se observa un incremento en los puntajes del último año superior incluso al promedio de la zona. En cuarto grado a pesar de la discontinuidad en los avances encontramos un puntaje elevado en 2012 superior a la zona en Español e inferior en Matemáticas. En 5º. Grado se presenta una secuencia continua en los avances y un puntaje importante en el 2012 que no logra superar el que se presenta a nivel de zona. En

6º. Grado se observa discontinuidad en los avances. En 2011 se observa un repunte y en 2012 bajan nuevamente los puntajes.

Las causas atribuidas por la zona a las mejoras logradas en las pruebas de enlace son “La transformación del tipo de liderazgo que ejercen los directivos en la mayor parte de las escuelas (de liderazgos tradicionales, autoritarios y/o paternalistas a liderazgos participativos y estratégicos); El Trabajo colegiado en la Zona y al interior de las escuelas; Una Mayor capacitación y actualización de los profesores frente a grupo y apoyos técnicos de escuelas [así como] la Asignación de incentivos económicos al personal de las escuelas que hayan logrado aumentar significativamente sus puntajes en lo individual y en lo colectivo.”

## Conclusión

Los recursos humanos disponibles en la escuela son los que en promedio tienen instituciones educativas similares. El hecho de estar adscrita al programa Escuelas de Calidad obliga a este plantel escolar a diseñar, implementar el PETE e informar sobre los resultados del mismo.

Las problemáticas detectadas y las soluciones propuestas se orientan a fortalecer y mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y los productos derivados del mismo. Para ello también se busca mejorar la comunicación con padres de familia y ampliar los recursos disponibles.

El conocimiento disponible sobre planeación y gestión se deriva de tanto de la formación inicial como de continua. También es importante la experiencia y la revisión de documentos de política. No es posible distinguir cual instancia es la que mas aportó al

conocimiento de la materia en cuestión ni la profundidad o amplitud con la que se manejan los contenidos asociados a ella.

Las concepciones sobre planeación y evaluación, en términos generales se vinculan a los documentos programáticos con los que se trabaja, a las evaluaciones internas y externas que se aplican a profesores y alumnos pero sobre todo a las prácticas docente y gestiva propias. Se observa un manejo incipiente de referentes teóricos o modelos de planeación y/o evaluación.

A pesar de que se reconoce la importancia que tiene la misión y la visión en el diseño del PETE se ofrecen pocas evidencias del conocimiento de las mismas en profesores pero sobre todo en padres de familia. Una situación similar se tiene con las necesidades de la comunidad y la evaluación inicial de las mismas. Ambas se enuncian en términos discursivos pero es muy poco lo que se argumenta, en sentido estricto, sobre las mismas. Así las cosas puede resultar más creíble el señalamiento de que el actual PETE no es otra cosa más que variaciones sobre el mismo tema. Es decir, resultado de modificaciones al PETE anterior.

Si bien la mayor parte de los profesores coincide en señalar al PETE como un instrumento flexible y abierto en el que el trabajo colegiado se vuelve relevante se reconocen limitantes a la participación de la comunidad escolar. A pesar de que se declara que todos participaron en las entrevistas aparecen matices que van desde quienes señalan como principal responsable del diseño a la dirección hasta el reconocimiento de la ausencia de participación tanto de profesores (quienes fungen únicamente como observadores) como de padres de familia (que prácticamente no figuran en estas tareas). En el caso de los profesores también se señala la necesidad de un mayor compromiso y comunicación.



Se reconoce por la mayor parte de los profesores al PETE como un instrumento de mejora educativa. Se plantea que los resultados del mismo se difunden por varias vías no obstante para los padres sigue siendo un enigma.

Entre los logros alcanzados que se declaran se encuentra el vínculo entre la práctica docente y las directrices del PETE. Sin embargo ni la misma directora se compromete a establecer una relación directa entre PETE y mejorar en la calidad del aprendizaje de los alumnos.

Una de las principales limitantes reconocidas por los actores en el proceso de implementación del PETE son los tiempos disponibles. Las cargas ordinarias y extraordinarias de trabajo restan este tipo de recurso al cumplimiento de los objetivos propuestos.

A pesar de que se dispone de pocos elementos vinculados a un proceso de transformación escolar es posible señalar algunas evidencias que nos pueden dar cuenta de la percepción de los cambios.

La valoración que predomina entre los padres de familia de la imagen, la atención, la comunicación es de buena. Muy son quienes le asignan el calificativo de excelente o mala. La mayor parte de las reuniones de consejo técnico celebradas hasta la fecha se tocan de manera tangencial las estrategias, objetivos y propósitos plasmados en el PETE. Una gran parte del tiempo estuvo dedicado al diseño de ejercicios y pruebas de matemáticas como recurso para la mejorar en el desempeño de las pruebas de enlace. El resto del tiempo se destinó a la revisión de problemáticas diversas de carácter académico y/o administrativo. En donde se observan avances (pero también retrocesos) es en los resultados de la aplicación de la prueba ENLACE que, en virtud de lo señalado, de ninguna manera podrían asociarse de manera directa al diseño y la implementación del PETE. La respuesta se

tendría que buscar más bien en las estrategias y el compromiso asumido de manera individual por cada docente (esto constituye una respuesta mas satisfactoria a las discontinuidades encontradas por grado).

Otros factores, sin un vinculo directo con el Plan Estratégico diseñado, que pudieran explicar los avances son la actualización, los estímulos económicos , la asignación de grupos en función del perfil del docente y el acompañamiento tanto de directivos como de docentes.

De manera mas directa con el PETE tendríamos la construcción de liderazgos mas participativos y el fortalecimiento de un trabajo colegiado centrado en cuestiones técnico – pedagógicas.

Por lo anterior se recomienda la revisión y reformulación de políticas para la educación básica que a la fecha se encuentran desarticuladas y cargadas de elementos de carácter administrativo mas orientados al control que al fortalecimiento de procesos y productos relacionados con la calidad de la educación

## Bibliografía

- Alfiz, Irene. (1997) *El proyecto educativo institucional*. Argentina: Ed. AIQUE,..
- Antúnez, S.(1998) *El proyecto educativo de centro* Barcelona: Serie Pedagogía., Ed. GRAO..
- Ferreiro, Gravié R. (2007) *Estrategias Didácticas del Aprendizaje Cooperativo*. México: Ed. Trillas, ,2007.
- Frigerio, G. y Poggi.(1996) *Las Instituciones Educativas Cara y ceca. Elementos para su gestión*\_ Argentina: Ed. Troquel.
- Gairín, Sallán Joaquín.(2004) *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: Ed. La Muralla..
- Gimeno Sacristán José.(2002) *Educación y convivir en la cultura global*. Madrid: Ed. Morata.
- González, González Ma. Teresa. (2003) *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Ed. Prentice Hall, ,.
- Guevara Niebla. Coord. (2012) *México 2012: La reforma educativa*. México, Ediciones Cal y Arena.
- Millán, Badillo, Buill y otros.(2006) *Ventanas Abiertas: Presentes y Por-venires de la Planeación Educativa*\_ México:, Amapsi Editorial.
- Prawda, J; Flores, G. (2001) *México educativo revisitado. Reflexiones al comienzo de un nuevo siglo*. México: Ed. Océano.

