



## *I. Marco referencial para la planeación*


### **Política nacional y calidad educativa**

En los últimos años, si bien se puede decir que se avanzó en una federalización educativa, también es cierto que se tuvo poco impacto en el logro de los aprendizajes de los alumnos. El Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE) en su diagnóstico señala que el sistema educativo debe iniciar el cambio hacia la calidad y equidad educativa y establece como problemas principales:

- Débil articulación y sobreposición de acciones entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de la administración educativa.
- Escasa coordinación entre distintas instancias que participan en la gestión de los diversos componentes del sistema y programas educativos.
- Deficiente implantación de una cultura de evaluación y autoevaluación, así como escaso aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones para el diseño de las políticas y programas educativos.
- Escasa cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Estos problemas se consideran actualmente retos y requieren una redefinición del quehacer educativo:

- Orientado al desarrollo de las competencias cognitivas fundamentales de los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas; es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar.
- Preocupado por provocar en los alumnos el interés y la disposición por continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y auto-dirigida; y para transformar toda experiencia de vida en una ocasión para el aprendizaje.

- 
- Que motive la capacidad de los alumnos por reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.
  - Que brinde a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven, y para entenderlos como procesos en continuo movimiento y evolución.
  - Que proporcione las bases para la formación de futuros ciudadanos, para la convivencia, la democracia y la cultura de la legalidad.
  - Orientado al desarrollo de las competencias básicas y al logro de los aprendizajes de los alumnos, constituyéndose en los propósitos centrales, en las metas a las que los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

Al colocar en el centro de la calidad educativa a la escuela, y considerar que las estructuras intermedias y superiores están al servicio de ésta, en donde los planteles tendrán un amplio margen para tomar decisiones, se requieren nuevas rutas de acercamiento dirigidas a la transformación de la gestión escolar; por lo que debe impulsarse la adquisición de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de los padres de familias y comunidad sea eficiente, privilegiando las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación.


En este marco de mejora de la calidad, se ha de llegar a construir una nueva gestión escolar entendida como «el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo-docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa». Una gestión que se distinga porque es capaz de «centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos»<sup>2</sup>.

Para ello, la gestión escolar está asociada con la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados; así como con la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos escolares, directivos y docentes. Esto será posible, a través de:

- Una participación comprometida y corresponsable.
- Un liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como trabajo colaborativo.
- Una comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones.
- Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable, organizada y de respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.

---

2 Pozner de Weinberg, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Editorial Aiqué, 1997, pp. 70-71

- 
- Una planeación, como medio viable para concretar ideas, aspiraciones, retos y objetivos que las escuelas consideren los más pertinentes para enfrentar conjuntamente sus problemas educativos.

En este contexto, la gestión se presenta como un sustantivo que denota acción, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los actores implicados en el proceso. Por eso decimos que la gestión escolar esta asociada con la planeación de la escuela, que se concibe como un proceso de reflexión y compromiso sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado, a través de una serie de estrategias que faciliten alcanzar los objetivos planteados.

### La planeación estratégica en los procesos escolares


Desarrollar una planeación contribuye a que las escuelas tomen el control sobre su destino y no solamente reaccionen ante las demandas de las comunidades a las que atienden, permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; es por ello, que se le apuesta al enfoque estratégico, éste hace posible un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo para seleccionar una dirección hacia un futuro deseado, previendo situaciones que pueden obstaculizar su tarea y considerando los medios reales para alcanzarlo, donde además se reúnan condiciones de calidad y equidad.

Para acercarse a ello se requiere, que los actores educativos desarrollen un pensamiento estratégico, definido como un cambio de perspectiva donde el colectivo se percibe como una organización con una visión común y donde los esfuerzos conjuntos redunden en el beneficio de todos. En este sentido, la planeación escolar estratégica es proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la escuela, se convierte así en una filosofía y herramienta de trabajo que el director y los docentes puedan utilizar para transformar la gestión escolar.

La planeación estratégica ofrece como resultado lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares. Al mismo tiempo, su uso sistemático exige desarrollar como proceso nuevas formas de liderazgo, de trabajo en equipo, de colaboración con los padres de familia y con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar. Aplicada en ámbitos educativos intenta responder a las preguntas: ¿Cuáles son los propósitos fundamentales (misión) de la escuela?, ¿qué cambios es necesario realizar para el logro de los propósitos fundamentales?, ¿cómo se realizará ese cambio?<sup>3</sup>. Las respuestas, generan compromisos

---

3 Loera, Armando. «Planeación Estratégica y Política Educativa». Documento de trabajo, Programa Escuelas de Calidad. Mimeo, 2003.



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

Para que la planeación estratégica ayude a la mejora de la escuela, se requiere de una evaluación interna con una perspectiva diagnóstica, donde lo más importante es reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora, esto permitirá definir el rumbo a seguir. En el proceso de autoevaluación se toman en consideración demandas, perspectivas y expectativas de cambio, se reflexiona y discute, propiciando la cohesión organizacional al desarrollar acuerdos básicos. Por supuesto que estas decisiones de mejora implican compromisos serios y auténticos con el cambio, con el mejoramiento gradual y sistemático de los haceres de todos los involucrados.


### Mejora continua en la planeación escolar

Incorporar a la escuela en un nuevo modelo de autogestión, va más allá de la mera elaboración de un documento de planeación, implica un cambio en la percepción del director, los docentes, los padres de familia y los alumnos respecto a cómo se desarrollan las tareas de la escuela y cuáles son las funciones y roles que cada uno desempeña. Esta percepción tiene una estrecha relación con la misión, la visión y los cambios que se requieren en la escuela. El cambio implica desde la creación o reconstrucción de las relaciones de trabajo para la aceptación mutua, el establecimiento de criterios de actuación, la revisión de objetivos personales e institucionales para llegar a la definición de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

El cambio no es sólo hacer las cosas de manera diferente, ya que esto no siempre implica mejoría; es asegurarse de que los resultados obtenidos sean óptimos. Por lo tanto, la mejora continua tiene sus fundamentos en la evaluación; se evalúan todos los procesos, las actuaciones, el diseño de la planeación, las estrategias, su ejecución y la propia evaluación; estableciendo referentes que permitan identificar los aspectos que hay que dejar de hacer, modificar o realizarlos de manera diferente en un proceso ininterrumpido.

El proceso de mejora continua implica:

- **Evaluación Inicial.** La fase de autoevaluación inicial o diagnóstica, tiene lugar antes de la planeación. Consiste en una valoración objetiva sobre el punto en que se encuentra el centro escolar, reconociendo los procesos críticos: cómo se gestionan, cómo se revisan, quiénes intervienen, cómo se interpretan y cómo se organizan las actividades escolares.

- 
- **Planeación.** La planeación escolar parte del reconocimiento de la situación actual de la escuela. Para establecer un plan con objetivos prioritarios se parte de los resultados arrojados por la autoevaluación, a partir de ellos se establece la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones, recursos humanos y financieros para llevarlo a cabo, así como el seguimiento y la evaluación de las acciones planteadas. El plan implica que los miembros de la comunidad escolar asuman la responsabilidad de realizar las actividades en los plazos definidos para cumplir con los objetivos.
  - **Realización.** En esta etapa se ponen en práctica las estrategias y las acciones de mejora, constituye un proceso de gran alcance que requiere una revisión periódica (evaluación continua) para verificar si se han realizado y si tienen el efecto deseado. No basta con echarlas a andar, es necesario establecer mecanismos para la recopilación sistemática de información generada, ya que los resultados se confrontan con las situaciones iniciales.
  - **Verificación.** En esta fase se evalúa y analiza la información recopilada durante la planeación y su aplicación, es una comparación entre la situación inicial y los resultados obtenidos después de aplicar las estrategias y acciones de mejora. Se constata si se obtuvieron los resultados esperados, de no ser así, es necesario analizar las causas y corregir rumbos, trazar nuevas estrategias y asegurar aquellas que fueron eficaces.
  - **Retroalimentación.** Consiste en incorporar las nuevas prácticas de manera regular en el funcionamiento cotidiano de la escuela, como punto de partida para las nuevas mejoras, y reiniciar el proceso de planeación para alcanzar nuevas metas. Es necesario tener en cuenta que el insumo básico para la mejora son los procesos, procedimientos y resultados actuales, por lo que es de suma importancia documentar lo que se hace y cómo se hace, de lo contrario serán sólo supuestos, por ello, deben existir evidencias de las etapas inicial y actual.

Como se puede apreciar, planear para alcanzar un futuro deseable y posible tiene que ver con un enfoque distinto al que tradicionalmente se ha utilizado —planear como requisito de otros y para el presente inmediato—, lo que implica tener claridad del punto de partida y también del punto de llegada. Esto tiene que ver con valorar las condiciones a favor y en contra para reconocer lo que tendría que hacerse para superar los retos que implica el mejoramiento, y alcanzar el ideal de escuela que se pretende ser.