



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

"EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
DEL COLEGIO ALTAMIRA, SU APLICACIÓN
Y APORTACIÓN AL DESARROLLO INSTITUCIONAL"

VÍCTOR MANUEL RODRÍGUEZ ÁLVAREZ

Tesis presentada para optar por el grado de Maestro en
Pedagogía con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 974020 con fecha 21-1-97.

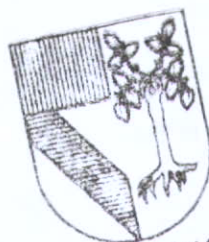
Zapopan, Jal., Octubre de 2009



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

“EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
DEL COLEGIO ALTAMIRA, SU APLICACIÓN
Y APORTACIÓN AL DESARROLLO INSTITUCIONAL”



VÍCTOR MANUEL RODRÍGUEZ ÁLVAREZ
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA
BIBLIOTECA

Tesis presentada para optar por el grado de Maestro en
Pedagogía con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 974020 con fecha 21-I-97.

Zapopan, Jal., Octubre de 2009

CLASIF: TE MPE 2009 ROD

ADQUIS: F329 G Et. 1

FECHA 15/02/2010

DONATIVO 8 MGD

\$ escolares

[1a ed.]

59, 13, 1103 : IL : 28 cm. + 1 disco óptico de computadora ; 4 3/4 plg.

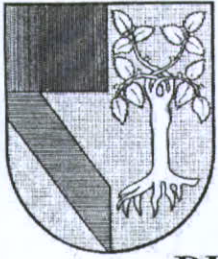
Publicado también en forma electrónica en formato PDF a través de
World Wide Web

371.071 2 ROD 2009

Tesis (Maestría) Universidad Panamericana Campus Guadalupe, 2009

Bibliografía: p. 57-59

1. Escuelas católicas - Tesis y disertaciones académicas



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

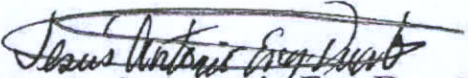
Víctor Manuel Rodríguez Álvarez
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulado:

***“EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO
ALTAMIRA, SU APLICACIÓN Y APORTACIÓN AL DESARROLLO
INSTITUCIONAL”***

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e


Lic. Jesús Antonio Eng Duarte
Presidente de la comisión



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jal. 23 octubre de 2009

Dr. Jesús Antonio Eng Duarte
Presidente de la comisión de
Exámenes de grado
P r e s e n t e.

Me permito hacer de su conocimiento que Víctor Manuel Rodríguez Álvarez, de la Maestría en Pedagogía ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulado:

***“EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO
ALTAMIRA, SU APLICACIÓN Y APORTACIÓN AL DESARROLLO
INSTITUCIONAL”***

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A t e n t a m e n t e

Mtro. Enrique Salvador López Fernández
Director de tesis

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I: El colegio Altamira, orígenes del proyecto educativo	6
1.1 Naturaleza de la institución	7
1.2 Filosofía de la institución	7
1.3 Estructura organizacional, enfoque al Director General	8
1.4 Contexto que da origen al proyecto	16
1.5 Proyecto de innovación	16
Capítulo II: Proyecto Educativo Institucional, fundamentación teórica	20
2.1 Teoría del proyecto	21
2.2 Fase de Proyectos	26
Capítulo III: El Proyecto Educativo Institucional del colegio Altamira	31
3.1 Presentación del PEI	32
3.2 Ideario del colegio Altamira	33
3.3 Los Proyectos del PEI	35
3.4 Estructuras de operación	36
3.5 Modelo de bisagra	46
3.6 Productos del proyecto	49
Conclusiones	52
Bibliografía	56
ANEXOS	
Anexo 1: Ideario el colegio Altamira	
Anexo 2: Filosofía del colegio Altamira	
Anexo 3: Organigrama del colegio Altamira	
Anexo 4: Mapa de ámbitos comunes del Director General	
Anexo 5: Esquema de bisagra y Equipos de trabajo	

INTRODUCCIÓN

El colegio Altamira nace en el año de 1987, a raíz de una iniciativa de padres de familia que buscaban un tipo de educación fundada en valores universales, buscando un alto nivel académico competitivo con el mercado.

En sus orígenes el colegio contaba con 4 grados de primaria, y tenía la meta de llegar a ser una institución con los tres niveles de oferta académica; primaria, secundaria y preparatoria.

En el año 1995 el colegio tuvo su primer momento de expansión al mudarse de sede a un edificio que tenía la capacidad para albergar 12 grupos. Para esta fecha el colegio ya contaba con sus 3 niveles, primaria, secundaria y preparatoria.

En esta segunda etapa del colegio, la generación de un proyecto que lograra la consolidación del modelo educativo del colegio empezó a ser requerida. Y es precisamente en ese momento en el que nace el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual será el objeto de estudio de esta investigación.

En el crecimiento de la Institución, una preocupación fue el desarrollo de las personas que laboraban en ella; tanto en lo personal como en lo profesional. Para ello se hacían esfuerzos en la capacitación formal y de manera informal, a través del trato personal y profesional, característica esencial del trabajo en el Altamira.

Las promociones a puestos Directivos se daban de manera natural entre el personal que labora, todos los puestos de mando eran resultado de ese crecimiento profesional y personal que se buscaba en la gente. Se puede decir que la mayoría de los directivos que harían este proyecto eran surgidos del personal docente, y en términos generales, se habían hecho a través de la práctica diaria en el colegio.

La razón por la que nació el PEI es que fue planteado para realizar una mejora profunda de la organización y de la estructura. En el año 2005 se le dio el valor de “El proyecto del colegio”, y se definió como una herramienta que serviría para consolidar a la institución y poder generar un documento que integrara el “qué” y “cómo” de la vida de esta institución.

Este proyecto se llevó a cabo, ya que en este momento era crucial iniciar con un proceso de recopilación de información y documentación para generar procesos estandarizados que pudieran ser evaluados con indicadores concretos, tanto en los aspectos formativos, académicos y del ambiente del colegio, mismos que serían la columna vertebral del Proyecto Educativo Institucional del colegio Altamira. Esta idea es fundamental porque fue, como se enuncia, la columna vertebral del PEI, era el sueño buscado.

El objetivo que perseguía el PEI era: enlazar todas las cuestiones académicas con los principios formativos en un ambiente determinado para poder trabajar con cuestiones delimitadas, estructuradas, sistematizadas y con procesos, fundamentado en un Ideario. Esta idea fue esencial porque sería el objetivo final del PEI, razón por la cual el personal del colegio trabajaría arduamente en su generación.

Con ello se documentaría la acción educativa del colegio, su metodología, su modelo organizacional, la definición de sus estructuras de operación, su filosofía, misión, visión, principios, y su modelo educativo, definiendo procesos, indicadores y sistemas estandarizados.

Para generar este proyecto se inició documentando la mayor cantidad de actividades que se hacían en el colegio, y al mismo tiempo se recopilaron todos los documentos que existían. Todo esto se hizo consultando a todos y cada uno de los miembros de la institución que participaban en las actividades formativas,

académicas, y del ambiente del colegio. Se puede decir que se realizó con base en entrevistas y reuniones de trabajo donde se consensaba la labor educativa.

Con esta metodología se buscó incluir a todo el personal y al mismo tiempo de hacerlos partícipes del desarrollo del PEI, generar una pertenencia del mismo para que al momento de operarlo se sintiera como propio y brindara una mayor aceptación y compromiso en su ejecución.

Ante este escenario se empezaba a definir quiénes serían las personas que se verían beneficiadas por este proyecto, y eran precisamente las que con el avance del proyecto se definirían como “la comunidad educativa del colegio”, es decir, los padres de familia, los alumnos, el personal docente y el administrativo.

Finalmente, en el desarrollo de este proyecto había aspectos claves que limitaban el desarrollo del mismo. La credibilidad en él era el primer punto que debía trabajarse, ya que, aunque los miembros de la institución habían sido parte del desarrollo del proyecto, la resistencia al cambio se hacía presente. Por otra parte, al haber ya desarrollado el proyecto se daban ajustes a los procesos documentados y nacían necesidades de estandarizar documentos nuevos, que por supuesto daban más robustez al PEI.

Este trabajo expone el Proyecto Educativo Institucional del colegio Altamira en tres partes:

1. Ubicación del colegio Altamira, historia, antecedentes, enmarcando lo que es el colegio Altamira y lo que busca lograr con este PEI.
2. Fundamenta teóricamente la existencia del PEI, con causales científico-pedagógicas.
3. Explica a detalle el Proyecto Educativo Institucional, basado en el contexto histórico, y la parte teórica de la creación de un PEI.

Sin duda esta investigación abundará más en detalles para saber qué es la institución, fundamentarla, definir medios para cumplir su misión y profesionalizar toda la labor educativa a través de sistemas, metodologías y procesos estandarizados que lleven a la consolidación del colegio Altamira.

CAPÍTULO I

EL COLEGIO ALTAMIRA, ORÍGENES DEL PROYECTO EDUCATIVO

1.1 Naturaleza de la institución

El colegio Altamira nace en el año de 1987 por la inquietud de varios padres de familia que comulgaban con una misma idea de educación para sus hijos.

Una de las características sobresalientes de esta inquietud es la formación católica, y para ello solicitaron el apoyo de la Prelatura personal del Opus Dei, que velará por el desarrollo espiritual de las personas que conforman el colegio.

Orgánicamente el Altamira es una empresa de servicios educativos integrada por personas: padres de familia, alumnos, docentes, personal no docente y egresados, que conforman la comunidad educativa, y que promueve el desarrollo de cada miembro con base en principios universales que den sustento a su vida.

Por lo tanto el colegio es una empresa que persigue fines de naturaleza educativa con respecto a sus integrantes: padres de familia, directivos, maestros, empleados y alumnos.

1.2 Filosofía de la institución

La filosofía del colegio se desarrolló en un documento institucional llamado “Filosofía del colegio Altamira” que se anexa a este trabajo (Anexo 2). En él se explica que “el colegio Altamira busca contribuir al desarrollo integral de todas aquellas personas que participan del influjo formativo del colegio, teniendo el trabajo escolar y profesional como centro integrador de esa formación, con un sentido cristiano de la vida, es el *fin primordial* que el colegio busca realizar”¹.

¹ Cfr. *Filosofía del colegio Altamira*, Anexo 4.

Esta filosofía precisa ocho “*áreas formativas de la personalidad*”², que García Hoz propone para la formación integral de la persona humana. Estas áreas formativas son: Intelectual, Espiritual, Moral, Afectiva, Estética, Socio-Política, Física y Económica.

El contenido de esta filosofía fue generado para beneficio de los padres, directivos, maestros, empleados y alumnos, es decir la comunidad educativa, y su finalidad era constituir una base de entendimiento y operación sobre la que descansaría la acción de cada uno de los integrantes del colegio Altamira.

Es conveniente, para lograr un mayor entendimiento de este trabajo, conocer la filosofía institucional ya que con ello se logran comprender las acciones del personal en los tres proyectos del PEI, iniciando desde las exigencias académicas, la promoción de hábitos y la definición de actividades formativas en pro del desarrollo integral de los miembros de la comunidad educativa.

1.3 Estructura organizacional, enfoque al Director General

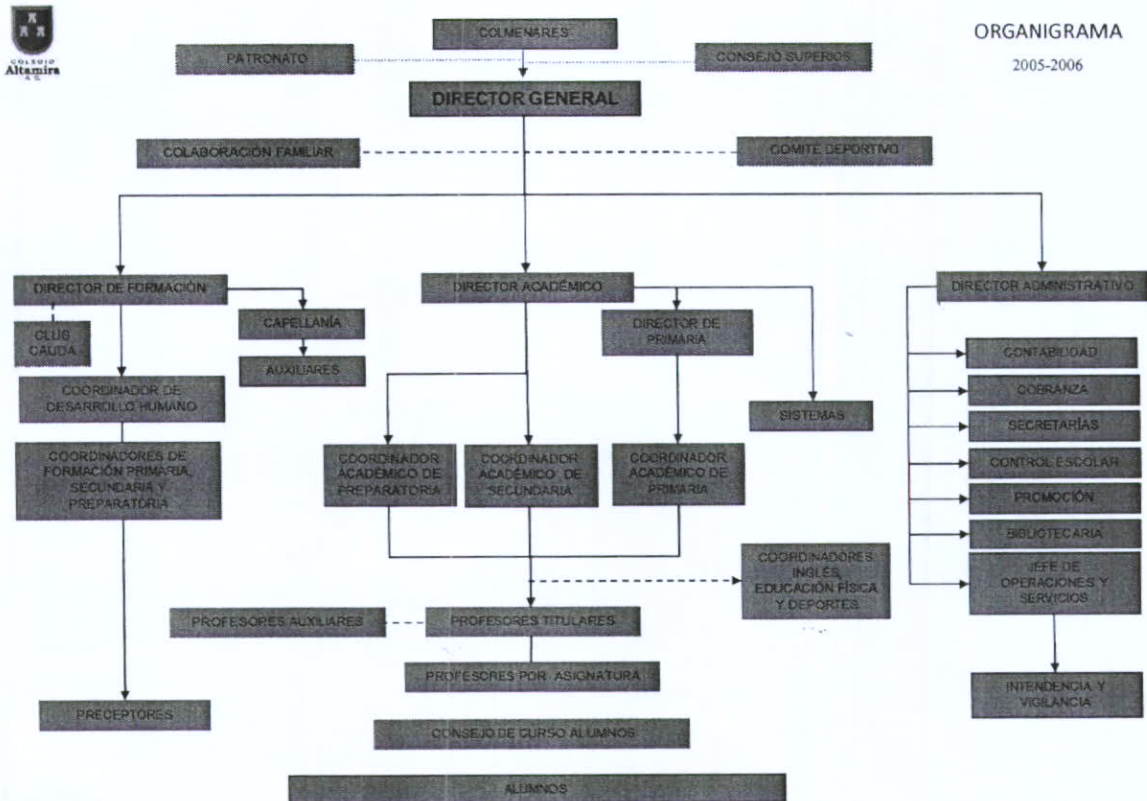
El trabajo de un centro educativo consiste en tareas individuales y en tareas colectivas o en equipo.³ La idea de poder expresar de la manera más adecuada un organigrama implica el hecho de transmitir el trabajo individual y en equipo.

En el colegio se desarrolló una estructura organizada por áreas de trabajo (académico, formativo y administrativo), y se estructuró un organigrama que trataba de reflejar el PEI.

² GARCÍA, V., *La Educación Personalizada*, RIALP, Madrid, 1984, p. 134

³ ISAACS, D., *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1997, p.355

Organigrama del Altamira con el PEI:



El Director General es el puesto directivo dentro de la organización del colegio Altamira, que dependiendo del consejo superior que es el organismo responsable de que el colegio trabaje en pro de su misión y su visión. El Director General tiene por principal responsabilidad:

1. Garantizar la fidelidad al espíritu del colegio.
2. Elaborar el plan maestro de desarrollo y todos aquellos planes y programas que conduzcan al logro de los objetivos del mismo.
3. Diseñar la estructura de la organización de manera eficiente y productiva.
4. Integrar y controlar la estructura del personal, dirigiéndola hacia los fines planteados.

Reporta a: consejo superior de la Institución a través de su presidente o directamente del pleno del consejo.

Le reportan:

1. El consejo directivo
2. Los directores de área y de sección.

Se relaciona con:

1. El consejo superior
2. El consejo directivo
3. El consejo de colaboración familiar
4. Los consejos: Comité de becas, comité de inversiones especiales, consejos técnicos, de grupo, de alumnos y academias.
5. Todo el personal docente, administrativo y de mantenimiento
6. Los padres de familia
7. Las autoridades de educación pública y otras instituciones educativas.
8. Los representantes sociales, científicos y culturales del entorno.

Es el primer responsable del logro de los objetivos institucionales en todas sus áreas y departamentos, para ello deberá tener siempre presentes las siguientes metas:

1. Mantener en él y en todas las personas que integran la institución una intencionalidad actual que impulse al logro de los objetivos institucionales registrados en nuestra filosofía educativa. Para ello:
 - a) Deberá estudiar y hacer estudiar la filosofía educativa.
 - b) Transmitir a todos los contenidos básicos de la filosofía educativa, de tal manera que haya unidad de intención.
 - c) Elaborar los programas para hacer realidad las metas señaladas.
 - d) Manteniéndose fiel al espíritu inicial, deberá conducir la evolución de la filosofía educativa ajustándola a las nuevas exigencias.
2. Garantizar la continuidad y permanencia de la institución, siendo consciente de que el mejor camino lo encontrará fomentando el desarrollo permanente de la institución.

3. Mantener informado al consejo superior de la marcha de la institución, con el fin de que éste pueda tomar las decisiones pertinentes para garantizar lo señalado en los párrafos anteriores; por otra parte vigilará la ejecución de las indicaciones que recibe del consejo.
4. Mantener la unidad de voluntades de todos los elementos que integran la Institución dirigiéndolas a nuestras metas institucionales y auxiliándolos a respetar las normas que rigen nuestra operación.
5. Establecer la visión de conjunto y de futuro de la institución dirigiendo la operación a través de la planeación, la organización y el liderazgo; siempre con criterios de productividad, calidad y servicio.

Sus actividades formales son:

1. Participar en el consejo superior a fin de mantenerlo informado de la marcha de la institución y recibir aquellas indicaciones que deberá ejecutar en la operación ordinaria.
2. Mantener trato formal y sistemático con el presidente del consejo superior.
3. Presidir el consejo directivo y favorecer la dirección participativa de ese organismo.
4. Mantener un trato formal y sistemático con los directores de departamento y de sección.
5. Integrar y desarrollar los consejos de colaboración familiar, comité de becas y comité de inversiones especiales.
6. Realizar las labores del secretario del consejo de colaboración familiar.
7. Orientar al personal y a los padres de familia de nuevo ingreso a fin de que conozcan nuestra filosofía educativa y los requerimientos de operación de cada uno de ellos.
8. Mantener un trato informal con el personal, los padres de familia y los alumnos de tal forma que conozca profundamente la realidad de la institución.

Basados en el libro de Análisis de la acción directiva⁴ de Carlos Llano, se estipularon las 5 acciones directivas que regirán la actividad del Director General.

Acción directiva I: Planeación

1. Evaluación diagnóstica: En unión con sus consejos y a través del trato personal con los que integran la estructura de la organización y a través de instrumentos precisos deberá mantener una labor constante de evaluación.
2. Determinación de objetivos: Con base en la evaluación deberá determinar los resultados finales deseados.
3. Desarrollo de estrategias: Con base en los criterios de productividad, calidad y servicio deberá decidir sobre el modo y el tiempo en que se deberán conseguir los objetivos deseados.
4. Programas: Deberá establecer las prioridades y secuencias de los pasos a seguir.
5. Presupuestos: Asignar los recursos necesarios que permitirán contar con: insumos, tecnología y personal necesario para la realización del programa.
6. Fijar procedimientos: Sistematizar la operación a través de la estandarización de los métodos a emplear.
7. Formulación de políticas: Identificar los asuntos importantes y recurrentes y tomar decisiones previas que permitan enfrentarlos adecuadamente.

El resultado terminal de este esfuerzo deberá quedar registrado en los siguientes documentos:

- a) Filosofía educativa del colegio.
- b) Plan maestro de desarrollo formativo (sexenal).
- c) Programa del curso escolar
- d) Calendario escolar
- e) Presupuesto de inversión a largo plazo (sexenal).

⁴ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, MINOS, México, 1989, pág. 174

- f) Presupuesto de operación del curso escolar.
- g) Manual de políticas.

Acción directiva II: Organización

1. Establecer la estructura de la organización: Preparar el cuadro de la organización para contar con las personas necesarias para la ejecución del programa.
2. Delinear relaciones: Definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación.
3. Crear la descripción de cada puesto: Definir atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad.
4. Fijar requerimientos para cada puesto: Definir las cualidades requeridas por cada uno de los puestos.

El resultado terminal de este esfuerzo deberá quedar registrado en los siguientes documentos:

- a) Manual de organización
- b) Manual de procedimientos

Acción directiva III: Liderazgo e Integración del personal

1. Selección del personal: Reclutar personal calificado para cada uno de los puestos.
2. Orientar: Familiarizar al personal de nuevo ingreso con el trabajo que tiene encomendado.
3. Capacitación: Favorecer la mejora del desempeño operativo mediante la instrucción y la práctica.
4. Desarrollo: Ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades que permitan asumir responsabilidades mayores.

El resultado terminal de este esfuerzo deberá quedar registrado en los siguientes documentos:

- a) Manual de selección de personal.
- b) Programa de inducción del personal de nuevo ingreso.
- c) Programas de capacitación:
 - 1. Programa general.
 - 2. Programa por departamento y sección.
 - 3. Programa personal.

Acción directiva IV: Liderazgo - Dirección

- 1. Delegar: Asignar responsabilidades a sus colaboradores definiendo exactamente los resultados esperados de cada uno de ellos.
- 2. Motivar: Persuadir e inspirar al personal a tomar la acción deseada.
- 3. Coordinar: Relacionar los esfuerzos en la combinación más eficaz.
- 4. Superar diferencias: Alentar la iniciativa personal y resolver los conflictos que se presentan.
- 5. Administrar el cambio: Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas establecidas.

El resultado terminal de este esfuerzo deberá manifestarse en lo siguiente:

- a) Niveles altos de productividad, calidad y servicio.
- b) Integración y participación ordenada de todos los integrantes de la estructura de personal.
- c) Reducción de costos y de desgaste personal.
- d) Evolución permanente de la institución.

Acción directiva V: Liderazgo - Control

- 1. Planear sistemas de información: Precisar los datos críticos que se requieren, estableciendo el momento y la forma.

2. Desarrollar estándares de actuación: Fijar las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones.
3. Medir resultados (evaluación): Fijar el grado de desviación de las metas y de las normas apuntadas.
4. Tomar medidas correctivas a través de:
 - 4.1 Ajustar planes.
 - 4.2 Asesorar para alcanzar las metas.
 - 4.3 Re planificar.
 - 4.4 Repetir el ciclo.
5. Premiar:
 - 5.1 Felicitar.
 - 5.2 Remunerar.
 - 5.3 Disciplinar.

El resultado terminal de este esfuerzo deberá manifestarse en lo siguiente:

- a) Simplificación de los procesos de control y evaluación, por lo cual reducción de costos y desgaste.
- b) Orientación continua del proceso de toma de decisiones y ejercicios de autoridad.
- c) Seguridad personal e institucional en la marcha del colegio
- d) Altos índices de satisfacción personal
- e) Retroalimentación continua

Ante lo expuesto, el Director General tiene la posibilidad de generar y fomentar un proyecto que busque la mejora de la organización, por lo tanto, la aparición del PEI, desde la óptica de la Dirección general tiene completa causa justificada y la venia para su desarrollo y ejecución.

1.4 Contexto que da origen al proyecto

En el año 2004 el colegio Altamira operaba basado en un conjunto de documentos, procesos y metodologías que habían sido documentadas en el colegio como las mejores prácticas. Esto daba los lineamientos para la operación cotidiana del colegio, sin embargo, para ese momento la magnitud del colegio en cuanto a alumnado y competencia del mercado comenzaba a sobrepasar la operatividad que se llevaba.

Era necesario innovar, mejorar, cambiar, estructurar, estandarizar, organizar en los tres aspectos fundamentales de la organización, la parte académica, la formativa y la del entorno social o ambiental.

Este es precisamente el momento en que el Proyecto Educativo Institucional nace, en búsqueda de tener una metodología estandarizada, procesos documentados, organizados que dieran fundamento a la institución, a su operatividad. Un proyecto que consolidara al Altamira como una institución educativa de prestigio.

1.5 Proyecto de innovación

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el proyecto que enlaza todas las situaciones académicas con los principios formativos en un ambiente determinado para poder trabajar con cuestiones delimitadas, estructuradas, sistematizadas y con procesos. El PEI, fundamentado en un Ideario, el cual se explicará a detalle en capítulo 3 apartado 3.2, contiene el conjunto de principios que configuran el tipo de educación que se promueve, la manera de realizar la acción educativa, el modo de entender el centro educativo y la postura del centro respecto a los padres, a los alumnos, a los profesores y a los antiguos alumnos, al personal no docente y al entorno. Contiene la justificación del colegio, su finalidad educativa, los conceptos

básicos y el estilo educativo que en conjunto fundamentan y propician el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

El PEI cuenta con tres proyectos:

1. Proyecto Formativo:

- a. Son acciones y medios adecuados para hacer realidad los ideales formativos que el centro ha definido en su concepción filosófico-educativa.
- b. Articula en la parte académica acciones estratégicas para lograr sus propios fines.
- c. Propicia actividades académicas para brindar acciones formativas

2. Proyecto Académico:

- a. Planteamiento metodológico de enseñanza, bases fundamentales de los que impartirán el servicio (docentes).
- b. Es el plan de estudios o la descripción de los servicios educativos a impartir.
- c. Es en donde se concreta el servicio que se otorga como centro educativo.
- d. En este proyecto se encuentran los objetivos generales académicos que se aterrizarán en el DISEÑO CURRICULAR.

3. Proyecto Ambiental:

- a. Convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.
- b. Construir, mantener y desarrollar un ambiente educativo en el centro, un estilo de vida.
- c. Determina las características deseables del ambiente físico.
- d. Armoniza las actividades y normas de convivencia.

Esquema de los proyectos del PEI



Los objetivos que persigue el PEI son:

1. Hacer vida la Misión en toda la comunidad educativa:

Dar educación personalizada, en contacto estrecho con las familias de donde se deriva un plan de desarrollo individual que tiene como centro integrador de esa formación, la vida familiar, el trabajo profesional y el esfuerzo escolar, fomentando un sentido cristiano de la vida.

2. Crear la cultura del centro educativo

Conjunto de:

- Normas
- Valores
- Costumbres
- Estilos
- Historia, que identifican a una comunidad.

3. Consolidar el proyecto Altamira sustentando la labor educativa del colegio con base en su misión, valores, filosofía y con tendencia clara de la visión.

4. Dar solidez al estilo educativo que caracteriza al colegio, logrando el cumplimiento sistematizado de los objetivos académicos y formativos con un estilo definido de metodologías, estrategias y recursos.

5. Cumplir con la finalidad educativa del colegio -Visión:

Lograr que los alumnos egresados del colegio Altamira sean personas líderes con un sentido cristiano de la vida, capaces de influir en sus familias y en la sociedad; con una formación humana y académica bilingüe sólida que les permite sobresalir en los retos propios de la etapa universitaria.

Cumplir con los objetivos del PEI dará como frutos: saber qué es el colegio Altamira, fundamentar su naturaleza institucional, vivir su misión, cumplir con su visión y profesionalizar la labor del colegio como una institución de buen nivel académico que imparte formación a su comunidad educativa y que busca generar un ambiente propicio para ello.

CAPÍTULO II

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Teoría del Proyecto

El Proyecto Educativo Institucional del colegio Altamira tiene su fundamentación teórica en el modelo de Dirección de Centros Educativos planteado por David Isaacs en su libro "Teoría y Práctica de la Dirección de Centros Educativos", en el que define a la organización de centros educativos, citando a Pfiffner y Sherwood como: "el modelo de formas o procedimientos en los cuales un número grande de personas se relacionan entre sí en el establecimiento y obtención sistemáticos y conscientes de propósitos mutuamente convenidos"⁵.

Con base en este aspecto teórico de la organización y la dirección de centros educativos se planteó la creación de un proyecto cuyo objetivo era: "Garantizar la documentación y administración de los conocimientos generados por las personas desde la apertura del colegio en el año de 1987, y hasta la fecha de creación del mismo".

Usando como fundamento este modelo de David Issacs se proyectó la idea del PEI. Curiosamente proyecto, en latín "*projectum*" significa "*lanzar hacia delante*", y eso era precisamente lo que se buscaba, lanzar al Altamira hacia adelante con el análisis de la necesidad de poder esquematizar, estructurar, ordenar el quehacer del colegio y llegar al desarrollo de "El Proyecto del Altamira", el PEI.

La visión y la función de la Dirección general era no solo una dimensión estratégica que facilitaría, por medio de la implementación del PEI, el manejo de la institución, sino que buscaría de manera directa una concepción nueva de llamada "dimensión intratética"⁶.

⁵ PFIFFNER y SHERWOOD, *Organización Administrativa*, Herrero hermanos, México, 1961, p.169.

⁶ CARDONA, P. y CHINCHILLA, N., *Intrategia: En búsqueda del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo*, Harvard Deusto Business Review, julio-agosto 1998, p. 36

La intrategia se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa. Lo que se buscaba en el Altamira era que la gente paulatinamente, en su hacer cotidiano lograra la gestión de su actividad vista desde la misión, es decir que se preguntaran y pudieran contestarse ¿Qué aporte yo a la misión del colegio Altamira?

Por otra parte el liderazgo buscado en para la ejecución de este proyecto era “asumir la responsabilidad de influir, integrar, orientar, representar los intereses del grupo en la consecución de los objetivos comunes”⁷ misma que se debía promover desde la Dirección general.

Con esta visión de la Dirección general, y apoyado en tres personas con experiencia de campo en las labores académicas, formativas y del ambiente social de la institución se inició un proceso de investigación y planteamiento de un proyecto que revolucionaría el colegio. “La participación activa y responsable o sólo es compatible, sino que reclama una dirección para no transformarse en participación anárquica”⁸, por lo que partir de un equipo de trabajo en la alta dirección del PEI era fundamental.

Este equipo buscaba como decía Ress: “Mientras mayor control ejerza un equipo en la forma como hace el trabajo, más rápidamente se convertirá en una unidad que funcione de manera correcta”⁹, y también, “el líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos, El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan

⁷ CASARES, D., *Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad*, Universidad del Valle de México, Fondo de cultura económica, México, 2003. p.89.

⁸ OTERO, O., *La participación en los centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1974. P144.

⁹ RESS, F., *Equipos de Trabajo*, Prentice Hall, Edo. Mex., 1998, p.2.

mejor su trabajo”¹⁰. Así el trabajo buscado era hacer realidad el PEI, sin dejar de lado que uno de los fundamentos en estas acciones de operar en equipos era que el “dirigir exigía una constante profundización en la alternancia entre mandar y obedecer”¹¹.

Marcos González recoge de los autores: Koontz y O'Donnell la definición de dirección de esta manera: “La dirección consiste en la función de conducir e inspeccionar a los subordinados”.¹² Partiendo de esta concepción de dirección, la cual parecería arbitraria, se planteó la posibilidad de definir las actividades educativas del colegio, y darles un seguimiento estrecho para poder especificar cada una de ellas con el acuerdo y participación de todo el personal. Así el hecho de conducir e inspeccionar tomaba una relevancia sin igual en el desarrollo de este proyecto, sin dejar de lado la perspectiva directiva de acompañamiento en búsqueda de la mejora individual para la suma de la mejora colectiva. Desarrollar a la gente para desarrollar el proyecto.

Para el desarrollo del mismo se hizo un serio análisis de los recursos con los que se contaban y de allí se partió para definir con qué se contaba. Se debía partir de que “un colegio bien dirigido es aquel en que existe una utilización eficaz de los recursos materiales y un conjunto de rutinas administrativas bien definidas”.¹³ Se debía eficientar en la operación el trabajo de los participantes en este proyecto, y al mismo tiempo incluir en las actividades comunes de los empleados del colegio el desarrollo de actividades relacionadas con el PEI. De esta manera se daba inicio lo que sería un proyecto de trabajo que revolucionaría la manera de trabajar en el colegio.

¹⁰ SCHMELKES, S., *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México, 1996, p.67.

¹¹ POLO y LLANO. *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, 1997, p.198.

¹² GONZÁLEZ, M., *Administración escolar*, Castillo, Monterrey NL, 1998, p. 67.

¹³ DRIGNAN, P., y MACPHESON, R., *Education leadership: a practical theory in educational administration quarterly*, Vol. 29, n. 1, 1993, p.24.

Como se comentaba en un inicio, David Isaacs fue la base de este proyecto. Su libro, *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, ayudó en el desarrollo de este proyecto como el libro de consulta común ya que de él se fueron extrayendo conceptos, ideas, propósitos, metas que más tarde definirían el todo como proyecto. Su teoría ayudó a definir, por ejemplo, el concepto de Ideario:

“El conjunto de principios que configuran el tipo de educación que se promueve, la manera de realizar la acción educativa, el modo de entender el centro educativo y la postura del centro respecto a los padres, a los alumnos, a los profesores y a los antiguos alumnos, al personal no docente y al entorno”¹⁴, y que debía contener una justificación, la finalidad educativa del Altamira, “los conceptos básicos que permiten entender a la organización en su totalidad y la definición del estilo educativo, los cuales fundamentan y propician el desarrollo de un Proyecto Educativo Institucional”.¹⁵

Con esta definición del Ideario, y con su ejecución se iniciaría con una aproximación a lo que más tarde se le llamarían los tres proyectos del PEI.

La base o la metodología para poder generar dichos proyectos sería:

1. Documentar: escribir todo aquello relacionado con un proceso o actividad realizada por cualquier miembro de la comunidad educativa.
2. Estructurar: Darle forma a la información documentada, categorizarla en los tres proyectos que habían y ordenarla por importancia operativa
3. Validar: Poner a juicio del personal involucrado en el documento generado para no perder en sentido de inclusión de todo el personal, y enriquecer con la experiencia de cada uno.

¹⁴ ISAACS, D., *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1987. p. 48.

¹⁵ Ibid, p. 50.

4. Sistematizar: Realizar este proceso o actividad de una forma específica y constante para poder definir los aspectos que eran parte de un sistema o solo un proceso suelto.
5. Evaluar: Consistía en aprobar o reevaluar constantemente estos procesos y/o sistemas que se generaban día a día.

Bajo este esquema todos los aspectos fundamentales del colegio quedarían documentados y estandarizados, es decir estructurados por proyectos, ubicados en sistemas, validados por los implicados y probados en la operación.

Como en la gran mayoría de los proyectos en el PEI se enfrentaría, como comenta Isaacs, situaciones que dificultan la promoción de los trabajos en equipo, como:

- *“los profesores no tienen la ocasión para descubrir y discutir los problemas que les afectan o los proyectos que les gustaría desarrollar;*
- *no existen intereses en común ni el deseo de conocer los intereses de los demás;*
- *los profesores no tienen capacidades específicas desarrolladas, ni afán de superación, y, por tanto, no tienen nada distintivo para aportar;*
- *no se consigue desarrollar la propia capacidad de influir sobre los demás;*
- *los intereses de los profesores se dirigen hacia cosas ajenas a su zona de competencia o en reclamaciones laborales, etc.;*
- *los componentes del grupo no son perseverantes ni responsables, de tal manera que después de un entusiasmo inicial no cumplen con las tareas asignadas”¹⁶.*

Sin embargo la capacidad directiva y de los mandos intermedios promovió de tal manera la participación y aportación al PEI que estas problemáticas, que no fueron ajenas al PEI se lograron superar con grandes logros.

¹⁶ISAACS, D. *Teoría práctica de la dirección de los centros educativos*, p. 420.

Esta metodología generadora de información se fue trabajando paulatinamente y fortaleciéndose con cada ejecución. Dice Bertalanffy que “hay un intercambio constante de inputs y outputs que producen cambios, no solo dentro del sistema sino en el entorno”¹⁷. Con esto se trata de explicar que en el proceso de documentación se fueron dando algunas modificaciones que por inoperatividad, evolución o por falta de acuerdo de validación se realizaron. Esta es una de las partes más enriquecedoras del PEI, que en el sentido más extenso del proyecto, la labor del equipo que generaría el PEI solo era de orden, estructura y asesoría, la realidad del PEI la plantearía cada persona desde su lugar, en su función, en su puesto. Esto era una de las revoluciones del PEI, ser inclusivo.

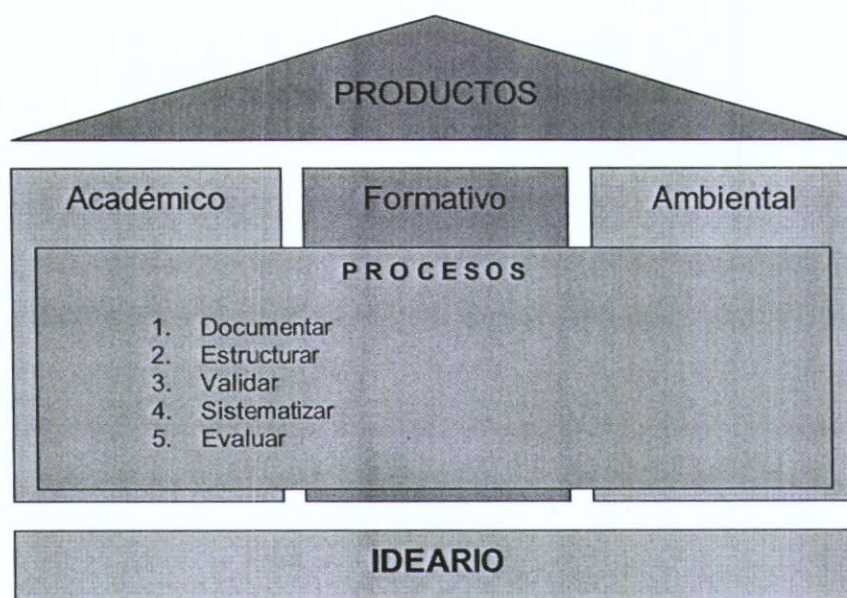
2.2 Fase de Proyectos

Inicialmente el PEI fue concebido con sus tres proyectos. El académico que debía trabajarse de la manera más pronta, el formativo que debía generarse de manera simultánea, y el ambiental que dada su correlación con los otros dos surgía como producto de la definición académico-formativa del colegio.

Con esta necesidad clara se conceptualizó el PEI como un proyecto que enlaza todas las cuestiones académicas con los principios formativos en un ambiente determinado para poder trabajar con cuestiones delimitadas, estructuradas, sistematizadas y con procesos, y que buscará capitalizar el “*know how*” (“saber cómo” se hacen las cosas) de: las personas, las estructuras existentes, los sistemas, las metodologías y los procesos.

De esta manera, una expresión gráfica del modelo a seguir en el PEI era el siguiente:

¹⁷ BERTALANFFY, L., *General systems theory*, Human Biology n.4, 1950 p. 245



Estos proyectos claves se definirían de la siguiente manera:

El Proyecto Formativo: son el conjunto de acciones que contiene las acciones y medios adecuados para hacer realidad los ideales formativos que el centro ha definido en su concepción filosófico-educativa, que articula en lo académico acciones estratégicas para lograr sus propios fines y propicia actividades académicas para brindar acciones formativas.

El Proyecto Académico: es el planteamiento metodológico de enseñanza en el colegio, brinda las bases fundamentales de los que impartirán el servicio que brinda el colegio (docentes), especifica el plan de estudios o la descripción de los servicios educativos a impartir, y es donde se concreta el servicio que se otorga como centro educativo en cuanto a metodologías, sistemas, y procesos.

En este proyecto se encuentran los objetivos generales académicos que se aterrizarán en el diseño curricular de la institución.

Proyecto Ambiental: el cual se documenta la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, determina las características deseables del ambiente físico, armoniza las actividades y normas de convivencia, estipula la autoridad y busca construir, mantener y desarrollar un ambiente educativo en el centro, un estilo de vida, una cultura de la organización.

De esta manera el PEI constituye el desarrollo de una cultura de la organización, que está conformada por la misión, la visión, políticas, objetivos, metas, historia, costumbres y valores de una institución, lo que exige mirar hacia adelante, sin perder de vista lo pasado, y sobre todo, en el proyecto del Altamira, sin dejar de lado la actividad cotidiana de cada una de las personas del colegio hace o hizo, ya que en ello estará la fortaleza de la documentación.

Edward Cross comenta que: "las organizaciones que tienen una cultura de la gente logran generar un impacto en sus miembros".¹⁸

Además concluye que "la fortaleza del compromiso personal con las instituciones radica en los beneficios que de ella misma recibe, no solo en el aspecto de remuneración por el trabajo, sino en los beneficios de trascendencia que la institución imprime en la persona".¹⁹

Así podemos decir que los proyectos Formativo, Académico y Ambiental finalmente se fundamentan en el Ideario, y en la documentación generada por el proyecto en sí, y cada uno abarca un bloque de temáticas particulares, y entre sí, están vinculados para dar sustento a la operación.

¹⁸ CROSS, E., *Cultura Organizacional*, EUNSA, Pamplona, 2004, p.163

¹⁹ Ibid p.208

Las temáticas abarcadas por estos proyectos son:

1. Proyecto Formativo

- a. Objetivo formativo del colegio Altamira.
- b. Aportación de este proyecto a la misión y visión del colegio.
- c. Definición de la actividad formativa.
- d. La actividad formativa de los profesores.
- e. La actividad formativa de los coordinadores y directores.
- f. El impacto formativo del personal administrativo.
- g. Reglamentos y normativas para: alumnos, profesores y personal administrativo.
- h. Definición de la relación y vínculo familia-colegio.

2. Proyecto Académico

- a. Objetivo académico del colegio Altamira.
- b. Aportación de este proyecto a la misión y visión del colegio.
- c. Definición de la actividad académica.
- d. Sistema académico.
- e. La académica de los profesores.
- f. Implicaciones académicas de los coordinadores y directores.
- g. Actividades del sistema académico que recaen sobre el personal administrativo.
- h. Acciones académicas relacionadas con los reglamentos y normativas para: alumnos y profesores.
- i. Importancia del vínculo familia-colegio en las actividades académicas.

3. Proyecto Ambiental

- a. Objetivo ambiental del colegio Altamira.
- b. Vinculación de los miembros de la comunidad educativa.

- c. Reglamentación y normatividad de la vinculación de los miembros de la comunidad educativa.
- d. Creación de una cultura organizacional del colegio.

En todas estas temáticas se busca agotar la actuación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que aporten su conocimiento y experiencia al desarrollo de este proyecto.

Así mismo el proyecto en este momento de madurez teórica permitía tener claros los objetivos generales de la institución. “Los objetivos serán permanentes en cuanto reflejen lo que es sustantivo en la educación”,²⁰ mismos que se verían reflejados en la misión. Esto permitía ir dando a cada persona sus objetivos, por ejemplo: al profesor, el cual “al crear o aprovechar situaciones de aprendizaje está concretando deseos que permiten una comunicación entre él y sus alumnos”, y con ello se generaba la acción educativa de la institución.

Exponiendo de esta manera la base teórica, donde los 3 proyectos se fundamentan en el Ideario, y se generan productos, se puede decir que el desarrollo de una cultura de la organización comienza a ser más claro y que en el buen desarrollo del PEI y de su Ideario se dará el fruto esperado.

²⁰ ISAACS, D., *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, p.69

CAPÍTULO III

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO ALTAMIRA

3.1 Presentación del PEI

Teniendo los fundamentos teóricos para poder establecer un Proyecto Educativo Institucional se pudo iniciar con el PEI del Altamira, el cual se definió como “EL” proyecto del colegio. A través de su implementación se buscó: dar solidez a la estructura organizacional, sistematizar, efficientar y fortalecer los procesos, enlazando las situaciones académicas con los principios formativos en un ambiente determinado para poder trabajar con cuestiones delimitadas, estructuradas, sistematizadas y con procesos, fundamentado en un Ideario, lo cual dio ventajas competitivas al colegio en el entorno, y dio sustento filosófico al colegio Altamira, con la misión, visión y filosofía educativa.

Sus proyectos, el formativo, académico y ambiental, organizarían los objetivos, tareas y actividades que generarían un sistema de trabajo que beneficiaría a toda la comunidad educativa. Y en este sentido “la experiencia acumulada por los sujetos en las instituciones se convierte en el insumo fundamental de la formación y también de las transformaciones”²¹.

La estrategia para llevarlo a cabo fue la siguiente:

1. Primero se fueron entrevistando a todas las personas del colegio preguntándoles que hacían, cómo, con qué, para documentarlo, se les pidió llenar formatos y formularios de las actividades y se les dijo que era para documentar todos los procesos del colegio.
2. Se compilaron todas las informaciones y se inició con un proceso de conjunción de las mejores prácticas y armando una estructura de operación del colegio, la cual tendría ya asignados una serie de formatos, cartas descriptivas, procesos, evaluaciones y sistemas ya especificados para su operación.

²¹ ALLIAUD, A. *El maestro que aprende*, Novedades Educativas, Buenos Aires, 2001. p.16.

3. Se vincularon todas las operaciones a los equipos de trabajo y al mismo tiempo a las estructuras de manera que cada equipo era una estructuración sus objetivos, metas, actividades, tareas y mediciones definidas.
4. Se desarrolló una presentación en la que se explicaba a grandes rasgos el PEI. En ella se abordaba, principalmente, la importancia que tenía la experiencia de cada una de las personas de la institución. Se hizo de manera conjunta en grupos heterogéneos, de manera que había un poco de todo en cada uno de ellos, desde directores, coordinadores, titulares, personal administrativo.
5. Luego se inició con el proceso de retroalimentación y validación, checando que cada uno de los procesos que se estaban documentando y estructurando fueran los adecuados.
6. Se inició con la generación de productos como el Ideario, las estructuras, los documentos de operación y los proyectos como tales.
7. Se comenzaron a divulgar los productos que se generaron y se propuso operar con ellos para validarlos en la operación.
8. Se inició la operación con el uso de los procesos documentados y se empezaron a documentar las evaluaciones de los mismos procesos.
9. Evaluados los procesos se dieron algunas modificaciones funcionales y se aligeraron algunos de ellos.

3.2 Ideario del colegio Altamira

El ideario del colegio Altamira se desarrolló con un equipo interno integrado por las personas de mayor experiencia en lo formativo, académico, directivo y filosófico de la institución.

La metodología fue la siguiente:

1. Se recopilaron todos los documentos que tenían vínculo con: misión, visión, filosofía, valores, historia y principios del colegio.
2. Luego se desarrolló un índice que tendría un orden lógico.
3. Se trabajó en la estructuración de la información ya plasmada con el orden del índice.
4. Se realizaba una junta dos veces por semana para revisarlo hasta que se aprobó como el Ideario del colegio Altamira.
5. Se dio a conocer de forma descendente a toda la estructura del colegio.
6. Este ideario no se sometió a juicio alguno ya que era solo la recopilación de la fundamentación de la organización.

En el ideario se fundamentaron cada uno de los proyectos del Proyecto Educativo Institucional del colegio Altamira, y se concibió con la idea de Juan Manuel Moreno “el ideario educativo es un sistema coherente de ideas o principios generales destinados a engendrar y dirigir un proyecto de enseñanza”²²

El documento “Ideario” se anexa a este trabajo (Anexo 1) con la finalidad de poder fundamentar las acciones realizadas en el Proyecto Educativo, y en lo sucesivo se citará como “el Ideario”.

Una pieza clave en la ejecución de este ideario era el profesor, el cual, como lo menciona Macchiarola, “al desarrollar su trabajo ordinario e ir conociendo a más profundidad el ideario de la Institución va pudiendo contrastar los ideales institucionales con sus propias creencias de tal suerte que, en un primer momento, en la medida que exista una base común entre profesor-institución, las posibilidades de que realice un trabajo mejor enfocado a lo que persigue la institución será mayor, así como la posibilidad de que el profesor al momento de

²² MORENO, J., *Organización de centros de enseñanza*, Edelvives, Madrid, 1978. p.145

participar dentro de la misma sus aportaciones puedan contribuir al mejoramiento de la Institución”²³.

3.3 Los Proyectos del PEI

Enunciados anteriormente, los proyectos que conforman el PEI engloban el quehacer del colegio, y se expresan de manera separada para su estudio, aunque en su aplicación están interrelacionados, e incluso difuminados unos en los otros. Es el caso del proyecto ambiental, que con el objetivo de generar un ambiente propicio y favorable para el aprendizaje y la enseñanza, se encuentra inmerso en los otros dos proyectos, el académico y sobre todo en el formativo, de manera que no aparece de forma explícita, sin embargo todo aquello que tenga que ver con normas, leyes y reglamentos es el contenido de este proyecto.

La manera en la que operaría el PEI se basaba en una serie de estructuras que permiten ir desdoblando la información desde las estructuras más directivas hasta las más operativas, desde la Dirección general hasta el docente de clase.

Se entendía por objetivo “una intención comunicada por una afirmación que describe un cambio”²⁴. Los objetivos definidos para cada una de las estructuras estaban relacionados, de manera que las estructuras operativas en su conjunto sumaban acciones que se veían en los objetivos de las estructuras directivas. Además “los objetivos llegaron a ser explícitos mediante su expresión, pero también se les podía inferir mediante sus acciones”²⁵, lo que en la aplicación en las estructuras operativas daba congruencia.

²³ MACCHIAROLA, V. *Estudio sobre el pensamiento del profesor: el conocimiento práctico profesional*. Novedades Educativas, Buenos Aires, 2001. p. 16.

²⁴ MAGER, R., *Preparing instructional objectives*, Fearson Publishers, California, 1962. p.3.

²⁵ SCHUCK, R., *Handbook of organization development in schools*, National Press, Oregon, 1972, p.99

A continuación se muestran las estructuras de operación del colegio y se complementarán con la explicación del modelo de bisagra, el cual plantea un sistema de trabajo que va desdoblado la información de manera ascendente o descendente según sea pertinente.

3.4 Estructuras de operación

Dirección PEI

Integrado por:

- Director General
- Director de Formación
- Director Académico
- Coordinador de Desarrollo Humano

Objetivo General:

Sustentar el sub proyecto formativo, académico y ambiental del colegio Altamira, con la Misión, Visión y Filosofía Educativa del colegio, para dar solidez a la estructura y sistematizar, eficientar y fortalecer los procesos que dan al colegio su ventaja competitiva en el entorno.

Objetivos particulares:

- a) Generar, validar y transmitir a la comunidad educativa:
 - Proyecto Formativo
 - Proyecto Académico
 - Proyecto Ambiental
- b) Dar seguimiento, evaluar, retroalimentar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos mencionados y de las estructuras que los operan.

- c) En el transcurso del tiempo y del proceso de crecimiento del colegio, actualizar y adecuar el PEI a las necesidades detectadas.

Descripción de responsabilidades y relaciones:

- a) Director General y Director de Formación: Acompañan revisando, validando y retroalimentando los proyectos formativo, académico y ambiental, generados en el trabajo coordinado entre Desarrollo Humano y la Dirección Académica.
- b) Coordinador de Desarrollo Humano, Dirección Académica:
A través de investigación y trabajo consensuado con el personal del colegio, generan, sustentan y proponen los elementos básicos que integran los proyectos formativo, académico y ambiental, así como los elementos de las estructuras necesarias para llevarlos a cabo.

Periodicidad: En la etapa enunciativa y descriptiva, las reuniones son dos veces a la semana con una duración de dos horas; en la etapa de operación, las reuniones serán una vez a la semana o bien quincenales.

Temas a abordar:

- Proyecto formativo, académico, y ambiental.
- Estructuras de operación del PEI.
- Objetivos del Consejo Formativo y del Consejo Académico.
- Directrices del plan anual del colegio.

Consejo Formativo

Integrado por:

- Director de Formación
- Coordinador de Desarrollo Humano
- Capellán
- Coordinadores de Formación

Objetivo General:

Hacer realidad los ideales formativos que el colegio ha asentado en su Filosofía Educativa, para vivir la Misión y tender a la Visión institucionales, establecidas en el PEI.

Objetivos particulares:

- Elaboración del plan anual de formación del colegio.
- Participación de la comunidad educativa en las actividades de Capellanía.
- Regular, supervisar y retroalimentar la eficacia de los medios de formación, para dar cumplimiento al proyecto formativo.

Descripción de responsabilidades y relaciones:

- a) Director General y Director de Formación: Revisan, validan y retroalimentan el plan anual de formación, buscando la afinidad del mismo con el Ideario y la Filosofía Educativa del colegio.
- b) Desarrollo Humano, Capellán y Coordinadores de Formación: Elaboran el plan anual de formación para el colegio, con las líneas generales que favorezcan la elaboración del mismo en las Secciones y en los grupos.
Supervisan y dan seguimiento a las acciones que se deriven del plan anual, buscando que se ejecuten de la mejor manera.

Periodicidad: Con anterioridad al inicio del ciclo escolar se reúnen de forma intensiva hasta terminar el plan anual de formación para el colegio; después las reuniones serán con una periodicidad mensual para evaluar avances, metas, para dar retroalimentación y establecer estrategias que favorezcan su cumplimiento.

Temas a abordar:

- Plan anual de formación.
- Proyecto de formación a padres.
- Capacitación interna y externa del personal.

- Consejos de Curso y encargos.
- Asesorías a familia.
- Consigna.
- Control Preceptoría.

Consejo Académico

Integrado por:

- Director General
- Director Académico
- Director de Primaria
- Coordinadores Académicos de Sección

Objetivo general:

Garantizar la calidad académica con base en: el estilo educativo del colegio, el diseño curricular, las estrategias y metodologías educativas, para así vivir la Misión y tender a la Visión institucionales, establecidas en el Ideario y en el PEI.

Objetivos particulares:

- Determinar y supervisar los indicadores de calidad educativa del colegio.
- Evaluar los planes y programas.
- Supervisar y acompañar la planeación anual.
- Identificar y promover las ventajas competitivas del colegio con sus similares.

Descripción de responsabilidades y relaciones:

- a) Director General: Revisar, validar y retroalimentar los índices de calidad educativa, para determinar si van acordes con la Misión y tienden a la Visión.

- b) Director Académico y Director de Primaria y Coordinadores Académicos de Sección: Determinan los indicadores de calidad. Validan el uso de planes y programas de estudio. Supervisan la planeación anual y promueven las ventajas competitivas por Sección, con base en la Misión institucional.

Periodicidad: Con anterioridad al inicio del ciclo escolar se reúnen de forma intensiva, hasta determinar planes y programas de estudio y los índices de calidad educativa a medir; después, las reuniones serán mensuales, para evaluar avances, metas, para dar retroalimentación y establecer estrategias que favorezcan el cumplimiento de los índices, además de comentar esas ventajas competitivas que se deberán seguir alimentando a lo largo del ciclo escolar.

Temas a abordar:

- Planes y programas.
- Índices de calidad educativa.
- Metas a corto, mediano y largo plazo, con base en las necesidades detectadas en cada Sección.
- Estrategias para la acción educativa.
- Ventajas competitivas.
- Cumplimiento del plan anual.

Consejo de Sección

Integrado por:

- Director de Primaria o Coordinador Académico
- Coordinador de Formación
- Titulares

Objetivo Formativo:

Elaborar, ejecutar, evaluar y retroalimentar el plan anual de la Sección, siguiendo los lineamientos generales del plan anual del colegio.

Objetivo Académico:

Elaborar, ejecutar, evaluar y retroalimentar el plan anual de la Sección, con base en los planes y programas, índices de calidad y ventajas competitivas.

Descripción de responsabilidades y relaciones (Formativo):

- a) Director de Primaria y/o Coordinador Académico: Acompaña al Coordinador de Formación y a los Titulares de la sección en la elaboración del plan anual de formación de la Sección, buscando que éste se adecue a las necesidades y procesos.
- b) Coordinador de Formación: Propone las directrices para la elaboración del plan anual de formación de la Sección, siguiendo los lineamientos del plan anual de formación del colegio. Elabora el plan de la Sección apoyado en los Titulares, bajo el acompañamiento del Director de Sección.
- c) Titulares: Realizan un diagnóstico de su grupo y de la Sección en general, que detecte las necesidades a cubrir en el área formativa, previamente a la elaboración del plan anual de formación de la Sección, plan que realiza el Coordinador de Formación junto con ellos. Proponen acciones y estrategias que garanticen el logro de las metas.

Descripción de responsabilidades y relaciones (Académico):

- a) Director de Primaria y/o Coordinador Académico: Guía a los Titulares en la elaboración del plan académico anual, junto con el Coordinador de Formación. Establece las metas medibles a corto y mediano plazo.
- b) Coordinador de Formación: Enlaza los objetivos formativos con las actividades académicas, para enriquecer la acción educativa de la Sección.
- c) Titulares: Realizan el plan académico anual de la Sección, con base en los programas de los profesores y el plan de estudios oficial, con el objetivo de ejecutar los índices de calidad, y poder cumplir las metas a corto y mediano plazo.

Temas a abordar (Formativo):

- Plan anual de sección.
- Evaluación y seguimiento.
- Reglamentos de la sección.
- Consigna.
- Encargos a alumnos.
- Consejo de curso.
- Preceptorías.
- Participación en actividades de capacitación.
- Actividades de Capellanía.
- Clases de religión.
- Medios de formación para padres de familia.

Temas a abordar (Académico):

- Plan Anual.
- Cumplimiento de los planes de estudio aprobados.
- Establecimiento y cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo.
- Cuidado de los aspectos formativos en lo académico.
- Supervisión, enriquecimiento y ejecución de lo educativo.
- Evaluar y proponer estrategias para llegar a las metas.

Periodicidad: Antes del inicio del ciclo escolar las reuniones de planeación serán intensivas, hasta elaborar el plan anual de la Sección; posteriormente las reuniones serán quincenales, para dar retroalimentación y establecer estrategias que favorezcan el cumplimiento del plan anual. Y tendrán otras reuniones según sean las necesidades de la Sección.

Equipo Educador

Integrado por:

- Titular
- Profesor
- Preceptor

Objetivo Formativo:

73296

Ejecutar y dar seguimiento en los grupos a las actividades del plan de formación de la sección.

Objetivo Académico:

Ejecutar la acción educativa con base en el plan anual y en las metas académicas establecidas, teniendo claro el cumplimiento de los índices de calidad y su retroalimentación constante.

Descripción de responsabilidades y relaciones (Formativo):

- a) Titular: Apoyado por el Coordinador de Formación de la Sección y auxiliado por los profesores y preceptores de su grupo, elabora el plan anual de formación para su salón, de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico. Es el principal responsable de que las actividades del plan de formación se ejecuten y es el líder que aprovecha la sinergia del Equipo Educador (Titular, profesores y preceptores) para mejora y desarrollo de su grupo. Retroalimenta la labor del profesor y del preceptor en torno al trato personalizado que reciben sus alumnos, proporcionándoles la información necesaria.
- b) Profesor: Contribuye al logro de los objetivos del plan anual de formación de la sección y de los grupos en que da clase. Colabora retroalimentando sobre el desempeño y actitudes de los alumnos durante su clase.
- c) Preceptor: Contribuye al logro de los objetivos del plan anual de formación de la Sección y de los grupos en donde tiene preceptuados. Colabora con

la retroalimentación con Titular y profesores, sobre el desempeño y actitudes de los alumnos que atiende en Preceptoría.

Descripción de responsabilidades y relaciones (Académico):

- a) Titular: Con base en el plan anual, determina las estrategias a emplear en su grupo y trabaja con los programas de estudio en conjunto con los profesores de materia. Evalúa los índices de calidad y determina las acciones estratégicas a seguir para mejorar su cumplimiento. Analiza los avances y retrocesos de cada alumno y determina la ayuda necesaria para ese caso concreto. Intercambia con el grupo experiencias que sirvan en la mejora del rendimiento escolar. Propone ayuda a los miembros del equipo educador, con el fin de resolver cada caso.
- b) Profesor: Realiza la acción educativa de manera directa sobre los alumnos, con base en el plan anual, y enriquece los ítems a evaluar en los índices de calidad. Propone estrategias académicas para la mejora de grupo e individual y brinda datos suficientes para la ayuda escolar.
- c) Preceptor: Consulta a los alumnos y coteja con los profesores y Titular la situación académica de cada uno de sus preceptuados, con el fin de realizar un plan de desarrollo individual que ayude a su mejora personal y a su desempeño escolar.

Temas a abordar (Formativo):

- Diagnóstico.
- Plan anual de formación.
- Trabajo coordinado en la aplicación de la Consigna.
- Retroalimentación sobre situación y proceso de alumnos en Preceptoría y en salón.
- Preceptoría.
- Actividades Capellanía.
- Acompañamiento encargos de alumnos.
- Evaluación y retroalimentación sobre avances en las metas.

Temas a abordar (Académico):

- Diagnóstico.
- Planeación anual.
- Planeación mensual o por evaluación.
- Estrategias para la acción educativa.
- Evaluación de avance de grupos y de alumnos (Supervisión de cumplimiento de metas).
- Evaluación y retroalimentación de indicadores de calidad.
- Problemáticas por alumno en rendimiento académico.
- Calificaciones.
- Estrategias para la mejora por grupo.
- Manejo de alumnos especiales.

Periodicidad: Al iniciar el ciclo escolar deberán hacer el diagnóstico y con la información obtenida se reunirán para generar el plan anual de grupo; posteriormente las reuniones serán semanales, para ver los avances en los medios y en las estrategias académicas, buscando cumplir las metas establecidas por grupo.

En su conjunto las descripciones anteriores explican cómo es el funcionamiento de cada equipo de trabajo, cuáles son los temas que se abordan, el vínculo de trabajo entre los puestos que integran cada equipo y el objetivo de cada uno de ellos. Estas descripciones se expresan por cada proyecto del PEI, y al mismo tiempo por separado especifican las funciones de cada equipo de trabajo, mostrando la riqueza funcional del PEI, al hacer confluir los esfuerzos de todas las personas relacionadas con el proyecto del colegio Altamira.

Por otro lado, se muestra que la metodología llevada a cabo, y señalada en este apartado hasta el detalle, son pertinentes para cumplir con el propósito de dar

solidez a la estructura organizacional, sistematizar, efficientar y fortalecer los procesos para lograr ir enlazando todas las cuestiones académicas con los principios formativos en un ambiente determinado para poder trabajar con cuestiones delimitadas, estructuradas, sistematizadas y con procesos, fundamentado en un Ideario. Así, este objetivo que desde un principio planteaba el PEI se comienza a ver con claridad, y se va reforzando con la información presentada hasta el momento.

3.5 Modelo de bisagra

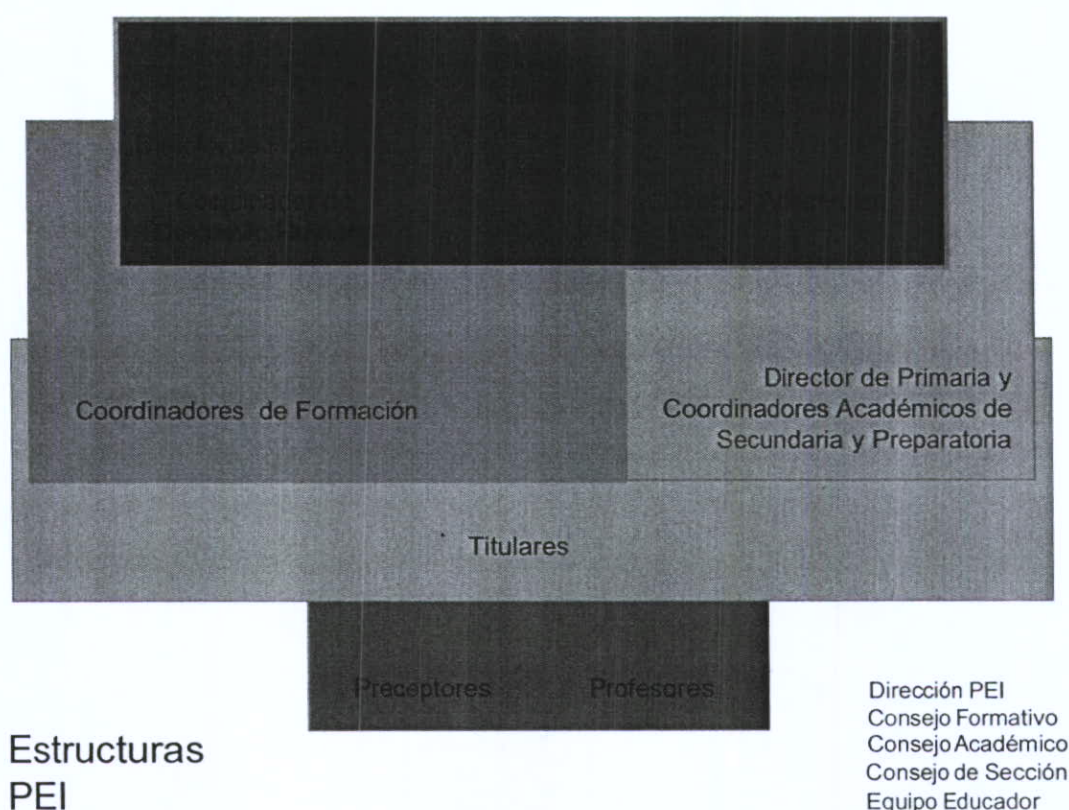
Las estructuras de bisagra es el método por medio del cual la información generada en cada equipo de trabajo subía o bajaba a los demás equipos.

Los equipos de trabajo se desdoblaban en una o varias personas que participaban en otro equipo. Un ejemplo es la difusión del ideario. El ideario fue generado por el equipo de Dirección PEI, integrado por el director general, el director administrativo, de formación, académico y desarrollo humano. A su vez el director de formación, y desarrollo humano desdoblaron la información a los coordinadores de formación en el equipo del consejo de formación, quienes a su vez y en conjunto con los coordinadores académicos y el director de primaria, cada quien en su respectiva sección, desdoblaron la información hacia el consejo de sección y por último, los titulares desdoblaron la misma información hacia el equipo educador.

“Para conseguir una comunicación adecuada en el centro educativo es común reunirse en grupos de trabajo. La relación entre estos grupos es de una

importancia inmensa. Por eso se ve que una misma persona muchas veces participa en un grupo de trabajo y a la vez dirige otro.”²⁶

Esta era la metodología de bisagra, la cual sería el *modus operandi* de la comunicación interna del colegio, y que en su operación logró generar aportaciones a la información que se transmitía. A continuación se presenta el modelo gráfico de esta estructura de bisagra.



Como se comentaba este modelo permitía ir bajando o subiendo la información. Desdoblando los objetivos, metas, políticas, o cualquier otro dato que sea de relevancia para la acción educativa del colegio. La base teórica del modelo es que al generar una información, en un sentido unilateral, en ocasiones se deja de lado

²⁶ ISAACS, D., *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, p. 356.

la experiencia y la perdemos, el punto era capitalizar lo que en lo individual cada quien aportara sin perder la esencia misma de las cosas.

Otro ejemplo vivo del funcionamiento de estas estructuras de bisagra es la difusión del PEI, que fue el piloto de este modelo, la información se dio de la siguiente manera:

1. La Dirección PEI, teniendo desarrollado todo el proyecto citó primero al consejo de formación y por separado al consejo académico, y desdobló la información a detalle y les solicito una reunión por separado del personal que está integrando la parte académica y la parte formativa, respectivamente, y estructuró en una primera aproximación a los consejos de sección.
2. Los consejos académicos y de formación desdoblaron la información en el consejo de sección, teniendo como fortaleza en este momento, una congruencia de la información recibida por separado la parte académica y la formativa, pero confluyendo en un mismo equipo. Esto daba solidez a la información, le daba mayor credibilidad.
3. El consejo de sección por medio del titular desdobló la información al equipo educador y llegó al final la cadena de comunicación del PEI.

Las ventajas vistas desde la Dirección PEI de este modelo son las siguientes:

1. La información se transmitía de primera mano por los integrantes de cada equipo.
2. Se le daba un peso mayor a la gente por su participación en los consejos.
3. Servía como un visor del rendimiento y calidad humana de la gente que informaba, ya que eran ellos quienes transmitían el empuje, la fuerza y el beneficio de toda la operación del colegio.
4. Posicionaba en todo el personal la pertenencia al PEI.

3.6 Productos del proyecto

Con la información expuesta anteriormente se podía alcanzar a ver que el proyecto estaba estructurado, documentado, en un proceso de estandarización, y diseñado para que los objetivos generales de la Dirección PEI se vincularan con cada uno de los objetivos de los equipos de trabajo. Eran objetivos sumarios, de manera ascendente y descendente. Para cada uno de los objetivos se generaron tareas detalladas a realizar, de manera que las actividades se controlarían con el seguimiento de estas tareas. Así mismo, las tareas a desempeñar quedarían vinculadas a una metodología gráfica denominada mapas de ámbitos comunes (Anexo 4) que expresa de manera gráfica las relaciones existentes entre un puesto y otros usando la ubicación de los puestos relacionados para definir el tipo de relación, siendo los tipos: dirección, trabajo colaborativo, delegación, dirigido, y coordinación, que, relacionado con la técnica del PERT, la cual “nos puede servir para planificar y controlar un proyecto donde existen muchas variables”²⁷, y que identificaba el vínculo existente entre un puesto y otro, tenía como fin en su conjunto lograr que las tareas no se replicaran. Estas estructuras sirvieron para reorientar los perfiles de puesto que se tenían.

En general varios de los documentos que se habían recopilado en la primera etapa del PEI empezaron a tomar una nueva orientación y se generaron productos muy específicos que darían como resultado la creación de una carpeta maestra del colegio Altamira, el objetivo era: “exponer, de forma lógica, las ideas básicas que habrá de tener en cuenta para llevar a cabo una tarea compleja”.²⁸

Los documentos más relevantes del PEI son:

- Ideario del colegio Altamira -ANEXO 1
- Filosofía del colegio Altamira -ANEXO 2

²⁷ ISAACS, D., *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, p. 369.

²⁸ BANGHART, F., *Educational systems analysis*, p.160.

- Organigrama del colegio Altamira -ANEXO 3
- Mapa de ámbitos comunes, Director General -ANEXO 4
- Esquema de bisagra y Equipo de trabajo -ANEXO 5

Además de estos documentos mencionados, se generaron algunos otros que aportaron al objetivo de trabajar con situaciones estandarizadas, estructuradas y con procesos, mismos que por la extensión o por su detalle no se considera apropiado el incluirlos, algunos ejemplos son:

- Presentación del PEI (Interna, a Padres de familia, a Colmenares)
- Criterios de funcionamiento general del colegio
- Normativa de Alumnos (primaria, secundaria y preparatoria)
- Normativa de Profesores (primaria, secundaria y preparatoria)
- Perfiles de puesto
- Perfil de profesor Altamira
- Perfil de alumno egresado
- Perfil de familia Altamira

Con la generación de esta carpeta maestra, que contenía los documentos antes mencionados, se consolidó el objetivo de la estructuración organizacional, de manera que este cúmulo de documentos sustenta la sistematización de las actividades que de manera formal, el personal del colegio realizaría día con día. La gran mayoría de ellos terminarían siendo el eje de las actividades del colegio, y otros serían guía para el actuar cotidiano, pero sin duda, todos ellos serían fundamentales en lo venidero.

Con lo expresado en este capítulo se pueden concretar que con base en el objetivo de: "dar solidez a la estructura organizacional, sistematizar, efficientar y fortalecer los procesos enlazando todas las cuestiones académicas con los principios formativos en un ambiente determinado para poder trabajar con

cuestiones delimitadas, estructuradas, sistematizadas y con procesos, fundamentado en un Ideario”, ya era una realidad, y con ello el Altamira podía decir que tenía un PEI, mismo que operó de manera constante para poder llegar a un proceso de maduración a través de la retroalimentación del mismo proyecto.

CONCLUSIONES

En el contexto histórico de los 20 años del Altamira el desarrollo de este proyecto fue un parte aguas en la vida institucional. El Altamira fue antes y después del PEI, y no solo por ser un proyecto o el proyecto más importante del colegio, sino porque desde su implementación y hasta su operación el PEI fue la causa de la generación de muchos cambios.

Se buscaba que los cambios en la manera de trabajar tuvieran una finalidad clara y concreta, con un objetivo, que fueran en la búsqueda de una meta. Era un momento en el que la madurez de 17 años del colegio permitiría documentar sus procesos resguardando sobre todo el valor de la gente que había trabajado en esa institución.

Con ese objetivo desde la dirección era definitivo que el PEI debía existir, implementarse, y mejorar, y que la idea era su consolidación; que el PEI fuera la base de operación del Altamira.

Es importante mencionar que dada la envergadura del PEI su aplicación se dividió en dos fases: la primera fase sería la de planeación e implementación inicial en la que el postulante a Maestro desarrolló, en un sentido estricto todo el proyecto en conjunto con tres personas más del colegio, y que le da la potestad para hablar de los detalles de la implementación, máxime siendo él la autoridad mayor en la institución. Esta fase se dio del año 2004 al 2006. Y la segunda fase, que se refería al seguimiento de su implementación, misma en la que se generarían momentos de mejora continua, y en las que el mismo aspirante participó hasta abril del 2007.

Así mismo el PEI, luego de prácticamente dos años y medio de operación se vio afectado por la aplicación de políticas del organismo rector de los colegios con filosofía igual al Altamira.

En el año 2006 el grupo COLMENARES, institución dueña del colegio Altamira y de otros centros educativos tomó la decisión de generar un proyecto educativo homologado para todas las instituciones, situación que alteró en su desarrollo y madurez al PEI, más sin embargo no se dejó de reconocer que este proyecto sirvió para:

1. Dar solidez a la estructura organizacional
2. Sistematizar, efficientar y fortalecer los procesos
3. Enlazar las situaciones académicas con los principios formativos
4. Trabajar con cuestiones delimitadas, estructuradas, sistematizadas
5. Fundamentar la actividad cotidiana en un Ideario
6. Tener una Misión a seguir
7. Formar a las personas en la autogestión
8. Generar sólidos equipos de trabajo
9. Dar una visión institucional al exterior
10. Fortalecer a la institución en su acción educativa para ser una excelente oferta educativa

De este modo se concluye que la documentación e impresión de los procesos y experiencia compiladas del PEI puedan aportar a otras instituciones o a personal directivo de centros educativos ideas que sin duda son valiosas *“per se”*, que dejaron huella en la vida profesional del personal docente, administrativo y directivo del Altamira, incluso de manera indirecta en los padres de familia, y alumnos y de quienes fueron testigos y vivieron la época del PEI del Altamira.

A manera de conclusión final se puede decir que el PEI del Altamira fue un proyecto desarrollado a la medida de la institución, un proyecto que sentaba las bases filosóficas, orgánicas y funcionales de una institución educativa que pretendía formar a toda una comunidad educativa, con un estilo, de un modo determinado, y que procuraba el desarrollo de su gente. En su momento el colegio Altamira con el PEI buscaba ser una de las mejores instituciones

educativas del estado de Jalisco y la estrategia desde la dirección era el desarrollo del personal, quienes serían a final de cuentas los autores intelectuales del PEI, los que aportaron su experiencia, crítica constructiva y conocimientos en este proyecto, El proyecto del Altamira.

BIBLIOGRAFIA

1. ÁLVAREZ Manuel, SANTOS Montserrat, *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*, España, Editorial Escuela Española, 1996.
2. ANTÚNEZ Serafín, *La organización escolar. Práctica y fundamento*, Barcelona, Grao, 1996.
3. BANGHART, F. W. *Educational systems analysis*, Toronto, GAMP, 1969.
4. BERTALANFFY, L. *General systems theory*, Human Biology, n.4 1950.
5. CÁCERES René Luis, *Estrategia, planificación y control*, México, Fondo de Cultura Económica, 1991.
6. CAMPIRÁN Neptalía Y LARA Argate, *La Tarea Directiva como una Cuestión de Calidad*, Manual de Apoyo Académico, SEP CONACYT, SECYBS, CCECMEM, México, 1994.
7. CARDONA, P. y N. CHINCHILLA, *Intrategia: En búsqueda del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo*. Harvard Deusto Business Review, julio-agosto, 1998.
8. CASARES, D., *Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad*. Universidad del Valle de México; Fondo de Cultura Económica, México 2003.
9. COVEY Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Paidós, 1995.
10. CROSS, Edwuard, *Cultura Organizacional*, EUNSA, Pamplona, 2004.
11. DRIGNAN, P. y MACPHESON, R. *Educatio leadership: a practical theory in educational administration quarterly*, Vol. 29, n.1, 1993.
12. ETZIONI Amitai, *Organizaciones modernas*, España, Unión tipográfica Editorial Hispano Americana, 1972.
13. FERNANDEZ OTERO, O., *La participación en los centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1974.
14. FILHO Lourenco, *Organización y Administración escolar*, Buenos Aires, Kapelusz, 1992.
15. GARCIA HOZ, Víctor, y MEDINA, R., *Organización y gobierno de centros educativos*, Rialp, Madrid, 1986.

16. GARCÍA REQUENA Filomena, *Organización escolar y gestión de centros educativos*, Málaga, Ediciones Aljibe, 1997
17. GARCÍA Víctor, MEDINA Rogelio, *Organización y gobierno de centros educativos*, Bogotá, Grupo Editor, 1988.
18. GARZA Eduardo, *Cultura de Efectividad*, México, IDEX, 1991.
19. GONZÁLEZ García. *Administración escolar*, Castillo, Monterrey N. L., 1998.
20. HALL Richard, *Organizaciones estructura y proceso*, México, Prentice Hall, 1983.
21. ISAACS David, *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1997.
22. KOLB, RUBIN, MCLNTYRE, *Psicología de las organizaciones. Experiencias*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1977.
23. LAZARO, E., *La dirección del centro escolar público*, Ministerio de Educación, Ciencia y Servicio de Publicaciones, 1985.
24. LLANO, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, MINOS, México 1989.
25. MAGER, R., *Preparing instructional objectives*, Fearson Publishers, California, 1962.
26. MARTIN-MORENO CERRILLO, QUINTANA, *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*, Madrid, Sanz y Torres, 1998.
27. MINTZBERG Henry, *La naturaleza del trabajo directivo. La teoría de la Política de Gestión*, España, Ariel, 1983.
28. MORENO, Juan Manuel, *Organización de centros de enseñanza*, Edelvives, Madrid, 1978.
29. OTERO, O., *La participación en los centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1974.
30. OWENS, R., *La escuela como organización*, Santillana, Madrid, 1976.
31. PEREZ LOPEZ, José Antonio, *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, 1991.

32. PFIFFNER y SHERWOOD, *Organización administrativa*, Herrero Hermanos, México, 1961.
33. POLO y LLANO. *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, 1997, p.198.
34. POSTER Cyril, *Dirección y Gestión de Centros Educativos*, Madrid, Anaya, 1981.
35. POZNER Pilar, *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*, Buenos Aires, Aique, 1995.
36. RESS, Fran, *Equipos de Trabajo*, Prentice Hall, Edo. de México, 1998.
37. SANTOS Miguel Ángel, *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*, Madrid, Akal, 1990.
38. SCHUCK, R., *Handbook of organization development in schools*, National Press, Oregon, 1972.
39. TYLER William, *Organización Escolar*, Madrid, Morata, 1991.

ANEXOS

ANEXO 1

IDEARIO

COLEGIO ALTAMIRA

1) JUSTIFICACIÓN

El Colegio Altamira nace en el año de 1987 por la inquietud de varios padres de familia que comulgaban con una misma idea de educación para sus hijos¹.

Esta educación buscada por los padres tiene características específicas que en la misión, visión, filosofía y valores de la institución se ven reflejados.

El Colegio Altamira es una empresa de servicios educativos que promueve el desarrollo de cada miembro de la comunidad educativa, con unos principios que dan sustento a su vida.

Una de las características esenciales del Altamira es la formación cristiana católica. Cuenta con la asistencia de la Prelatura personal del Opus Dei para velar por el desarrollo espiritual de las personas que conforman al Colegio.

a) ¿Qué es?

El Colegio Altamira es una empresa integrada por personas (padres de familia, alumnos, docentes, personal no docente y egresados) que conforman la comunidad educativa.

¹ En cuanto al desarrollo del colegio se puede consultar el documento histórico del colegio

Dicha comunidad tiene las características de:

- Familias coherentes con los principios institucionales
- Alumnos varones
- Docentes calificados que viven los valores de la organización
- Personal no docente congruentes con los principios de la institución
- Egresados con sentido de pertenencia hacia su colegio

Los miembros de esta comunidad comulgan con la filosofía institucional, viven los valores y procuran participar de la misión de la organización.

Por lo tanto esta organización llevará a cabo la acción educativa sobre esta comunidad en congruencia con su misión, es decir, con su razón de existir.

1.1 Misión

Dar educación personalizada, en contacto estrecho con las familias, de donde deriva el plan de desarrollo individual, que tiene como centro integrador de esa formación la vida familiar, el trabajo profesional y el esfuerzo escolar, con sentido cristiano de la vida.

b) ¿Qué relación hay entre el Colegio Altamira y la Prelatura personal del Opus Dei?

El Opus Dei es una prelatura personal de ámbito universal integrado por sacerdotes seculares y laicos de toda condición social, económica y cultural, bajo la jurisdicción de un Prelado; íntimamente unida a la jerarquía de La Iglesia Católica, propone:

- Promover el ideal de santidad en medio del mundo
- Contribuir a la santificación de la vida familiar
- Santificarse a través del trabajo ordinario

Para lograr estos fines la Prelatura realiza actividades de:

- Atención espiritual
- Medios de formación

Siendo exclusivamente espirituales los fines que el Opus Dei persigue, en el Colegio Altamira se facilitan los medios para que todos los miembros de la comunidad educativa puedan beneficiarse de la formación que la Prelatura brinda.

Lo anterior explica que la relación del Colegio Altamira con la Prelatura del Opus Dei no es de pertenencia; la Prelatura contribuye en la formación cristiana de quienes forman parte de la comunidad educativa.

2) FINALIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO ALTAMIRA

El Colegio persigue en primera instancia objetivos formativos, que permiten integrar un proyecto de vida personal. En segundo plano se encuentran objetivos académicos, que se hacen vida en el desempeño cotidiano.

Estos objetivos son lo primero en la intención y lo último en la ejecución, por lo que determinan la visión que se tiene y a la cual se procura llegar.

a) Visión

Lograr que los alumnos egresados del Colegio Altamira sean personas líderes con un sentido cristiano de la vida, capaces de influir en sus familias y en la sociedad; con una formación humana y académica bilingüe sólida, que les permita sobresalir en los retos propios de la etapa universitaria.

b) Valores

Los valores son ideales por los que se vive, perfecciones de la persona que reclaman estimación y compromiso.

Estos valores son base y guía que de manera permanente dan fortaleza a la acción educativa y suman beneficios a la vida de la comunidad.

Los valores institucionales del Colegio Altamira son:

- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo
- Orden
- Verdad
- Calidad
- Lealtad

c) Filosofía²

El Colegio Altamira ha desarrollado una serie de principios de los cuales se desprenden todas las normas y reglamentos que propician la armonía en el desarrollo del quehacer educativo.

Estos principios se engloban en un documento llamado "Filosofía Educativa del Colegio Altamira A. C." congruentes con la misión, visión y valores.

3) CONCEPTOS BÁSICOS

Para comprender mejor el quehacer educativo del Colegio Altamira se definen los siguientes conceptos:

- a) **Educación:** Es un proceso intencionado y voluntario en el que se dan intercambios de conocimientos y habilidades, actitudes, modos de ser y virtudes, de manera directa o indirecta.
- b) **Persona:** Individuo con potencialidades, dirigido por su inteligencia y autodeterminado por su voluntad, que en uso de su libertad puede desarrollar su capacidad de amar. Ser persona le confiere su dignidad esencial.
- c) **Alumno:** Usuario de la acción educativa y protagonista de su propia educación.
- d) **Profesor o académico:** Profesional de la educación y ejecutor de la acción educativa. Influye en la vida de los demás por su hacer profesional y personal.

² Ver documento: "Filosofía Educativa del Colegio Altamira"

- e) **Padres de familia:** Clientes de la organización que participan y actúan primordialmente en la educación de sus hijos. Comprometidos con su propia formación.
- f) **Familia:** La unión matrimonial de varón y mujer da origen a lazos paterno-filiales y fraternos, donde se da una armonía de vida.
- g) **Personal no docente:** Trabajador que contribuye en la acción educativa.
- h) **Egresado:** Persona que con su ser y su acción será capaz de promover el estilo educativo del Colegio Altamira.

4) EL ESTILO EDUCATIVO DEL COLEGIO ALTAMIRA

El ser y hacer del Colegio Altamira delimitan un estilo concreto para la acción educativa formal e informal sobre los miembros de la institución.

- a) ¿Cuál es su estilo educativo?

El estilo educativo del Altamira es congruente con los valores de la familia. Respeta y otorga la característica de que ésta es la principal promotora de la educación de los hijos.

Así, el papel del Altamira en el proceso educativo es subsidiario. Educar a los hijos, en comunión con los padres, lleva consigo el compromiso de que cada alumno busque su propio proyecto de vida.

b) Modos de vivencia del estilo educativo

Altamira busca lograr sus fines académicos y formativos en un ambiente propicio, adecuado, estructurado y bien organizado.

La peculiaridad del Colegio Altamira está en dar a cada quien lo necesario para que haga su deber con alegría y sencillez, con miras a la mejora personal y con un sentido sobrenatural de su labor.

En Altamira ¡VERDADERAMENTE SE EDUCA!

ANEXO 2

FILOSOFIA EDUCATIVA DEL COLEGIO ALTAMIRA

El Colegio Altamira es una empresa que persigue fines de naturaleza educativa con respecto a sus integrantes: padres de familia, directivos, maestros, empleados y alumnos.

Contribuir al desarrollo integral de todas aquellas personas que participan del influjo formativo del Colegio Altamira, teniendo el trabajo escolar y profesional como centro integrador de esa formación, con un sentido cristiano de la vida, es el *fin primordial* que el Colegio Altamira busca realizar.

Este fin implica:

- a) Que todos los integrantes de la empresa educativa realicen un esfuerzo permanente para hacer posible su mejora personal y la de los demás.
- b) Que con pleno derecho esos mismos integrantes reciben el influjo educativo que el Colegio Altamira proporciona.
- c) Que el desarrollo integral de una persona requiere atender todas las áreas de la personalidad, en forma proporcionada y armónica.

De los conceptos enunciados se desprende que en el Colegio Altamira no tiene cabida el concepto de escuela como lugar o Institución donde los padres descargan en manos de los profesores su misión de primeros educadores de sus hijos, responsabilidad que por derecho natural les corresponde. Este concepto llevaría a considerar al alumno como el único objeto de formación, excluyendo a los demás integrantes, y supondría ver a la escuela como institución que sustituye a los padres en su responsabilidad educativa.

Por el contrario, son los padres los primeros y principales responsables de la formación de sus hijos, y, por lo tanto, los primeros y principales ejecutores. Ahora bien, esta ejecución ocuparía todo su tiempo en esa labor -la persona humana lo exige absolutamente- y no podrían dedicarse a otras tareas importantes de supervivencia y desarrollo, como satisfacción de necesidades básicas, auto-formación, realización del quehacer profesional, creación y sostenimiento de relaciones sociales, etc.

Esta limitación natural de los padres para abarcar todo el ámbito de su tarea educadora, les exige recurrir a la ayuda de una institución que los auxilie. La empresa educativa tiene, pues, un papel de subsidiariedad en la educación de los hijos.

Este papel subsidiario en labor tan delicada justifica las principales características de nuestra Institución educativa:

- Profesionalidad.
- Carácter formativo.
- Conformidad con la verdad.
- Contribución al bien común.

Así como en una familia, a la par que los hijos se forman y crecen, también los padres deben perfeccionarse y crecer más, pues no podrían dar lo que no tienen; de la misma manera los que principalmente dan formación en la escuela deben perfeccionarse y crecer más.

Es un hecho que los hijos proporcionan elementos formativos a sus padres, elementos que surgen de la vida familiar misma. Es también un hecho que los alumnos dan elementos formativos a los demás integrantes de la empresa educativa a través de la vida escolar. Por ello es que en el Colegio Altamira señalamos el trabajo profesional y escolar como centro integrador del proceso educativo.

Conviene recalcar la importancia que tiene el trabajo del personal no docente en el proceso educativo, pues forman parte de la Institución. Quedan incluidos en dicho proceso todos los integrantes de la empresa educativa Altamira. Por otra parte, el proceso educativo deberá desarrollarse a través del trabajo *profesional, formativo y recto* que corresponde a cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, según el papel que desempeñan.

Para delimitar las necesidades cuya satisfacción se busca, conviene precisar áreas formativas de la personalidad. Por áreas que componen la formación integral de la persona humana entenderemos las que aparecen a continuación:

1. Formación Intelectual: Tradicionalmente se ha considerado esta área como la más importante y quizá la única que justifica la naturaleza de una escuela. No obstante, la realidad nos muestra que no es así. Somos conscientes, sin embargo, de que en este campo la escuela debe aportar más recursos, pues se trata de un área que

proporciona la materia prima del trabajo escolar, centro integrador de la formación.

El contenido de esta área reviste dos aspectos: Instrucción y Formación.

Instrucción: Se busca que la persona posea los conocimientos que, según sus capacidades y circunstancias personales, correspondan a su desarrollo, en los niveles empírico, científico, filosófico y teológico.

Formación: Se pretende que la persona aprenda a conocer, pensar y valorar, mediante el desarrollo de hábitos intelectuales tales como el interés por conocer, métodos de investigación, dominio del método científico de cada área y cada materia, y hábito de razonamiento.

2. Formación Espiritual: La presencia de esta área en el proceso educativo de nuestra Institución obedece a dos razones.

- I. La demanda de educación integral que exige la naturaleza racional, libre y perfectible del hombre.
- II. La responsabilidad y el derecho inalienable de los padres de educar a sus hijos integralmente.

El subsidio educativo que la Institución se obliga a proporcionar no puede ignorar las bases anteriores, ratificadas por el deseo expreso de los padres integrantes, que son los que, en última instancia, dan origen a la empresa educativa.

Sin embargo, esta escuela no es una institución ni oficial ni oficiosamente católica, cuestión que implicaría una dependencia de la jerarquía eclesiástica y una exclusividad referida a personas católicas. El Colegio Altamira busca una formación con sentido cristiano de la vida y con base en una actitud delicada y respetuosa de la libertad de las conciencias.

Su contenido maneja los aspectos Informativo y Formativo.

Informativo: Se pretende que la persona enriquezca la estructura de conceptos de doctrina católica - dogma, moral y culto - enseñada por el Magisterio de la Iglesia.

Formativo: Se busca el planteamiento, ejecución y desarrollo de la perfección cristiana a través de los deberes ordinarios, practicando y ejercitando las virtudes humanas y sobrenaturales en el marco doctrinal definido por el Magisterio eclesiástico.

Revisten especial importancia aspectos como el sentido de filiación divina; la piedad doctrinal y eucarística cristalizada en la frecuencia de Sacramentos; la oración mental y vocal; el espíritu de mortificación y de servicio.

3. Formación Moral: Es el área que aporta la estructura personal que ha de sustentar y potenciar el crecimiento de todas las áreas de la personalidad. La estructura está integrada por el cuadro de virtudes humanas: Prudencia, Justicia, Fortaleza, Templanza, Orden, Laboriosidad, Estudiosidad, Sencillez, Alegría, Sinceridad, Lealtad, Puntualidad, etc. Este conjunto proporciona la cualidad estable de las potencias de la persona, que la dispone a actuar de forma buena, fácil, pronta y deleitable. La formación moral debe *anteceder, acompañar y seguir* el trabajo de la persona en la empresa educativa.
4. Formación Afectiva: Si en todas las áreas el influjo familiar es muy importante, en esta área lo es de manera particular. Es en la familia donde la persona percibe, practica, y consolida los elementos afectivos de su personalidad. Posteriormente debe continuar el proceso afectivo en otros grupos que complementan su formación, uno de los cuales es la escuela. Debe darse un intercambio positivo de elementos afectivos -de la persona a los demás y de los demás a la persona- a través del ejercicio del auto-control de impulsos y la búsqueda del bien de los demás. De aquí que el objetivo formativo de esta área sea conocerse, aceptarse, aprender a comprometerse y mejorarse, para poder hacerlo después con los demás.
5. Formación Estética: En líneas generales, esta área proporciona a la persona la capacidad de apreciar la belleza en todo lo que maneja (trabajo) y todo lo que le rodea, así como la capacidad de manifestarla con creatividad personal. La importancia de esta área consiste en que aporta la base primordial para la actividad que es continuación del trabajo: el descanso, actividad real de apreciación en la que se da la cristalización formativa del trabajo realizado, que lleva a la expansión de la persona.

6. Formación Socio-Política: En esta área de formación se llega a conocer y valorar más la dignidad humana y los distintos ámbitos sociales en que se desenvuelve la persona. Se busca el desarrollo de hábitos cívico-sociales, que le permitan integrarse a cada uno de los núcleos de la sociedad que le corresponden, con una actitud permanente de unidad, servicio y liderazgo.

La formación socio-política debe basarse en un humanismo social y trascendente que conduzca al conocimiento cierto y a la aplicación de un criterio recto en todo lo relativo a la naturaleza y fines del hombre y la familia, de las asociaciones sociales y políticas, y del Estado y sus instituciones. Toda persona debe convertirse en un ciudadano maduro, cuya generosa participación en la comunidad contribuya a crear (cuando no exista), mantener y perfeccionar un orden social y jurídico, que impulse la expansión de una sociedad pluralista conforme a la dignidad del hombre, y se ajuste a las circunstancias variables de cada situación histórica, evitando con energía todo aquello que pueda constituir un obstáculo para el desarrollo de la vida virtuosa de los ciudadanos.

7. Formación Física: El objetivo fundamental de esta área de formación va encaminado a que la persona sea capaz de conservar, recuperar y desarrollar su salud corporal, a través de hábitos de higiene y desarrollo motor del organismo, en particular mediante el ejercicio y el deporte.

Para la práctica de la cultura física el deporte y el ejercicio son medios importantes. Se promueve el valor para afrontar riesgos y se desarrolla un sano espíritu de competencia y de fortaleza, al cultivar virtudes como la lealtad, disciplina, perseverancia, espíritu de decisión y compañerismo, entre otras; así, además del desenvolvimiento físico se logra el incremento de la fuerza moral de la persona.

8. Formación Económica: A través de esta área se busca que la persona conozca el valor real que tienen el dinero y las cosas, que sepa aprovechar esos recursos para cubrir sus necesidades, y sea capaz de cuidarlos e incrementarlos con sentido y conciencia de servicio. De esta manera la persona formará el hábito de administrar los bienes materiales, haciendo uso de ellos *como medios* para el perfeccionamiento propio y de los demás.

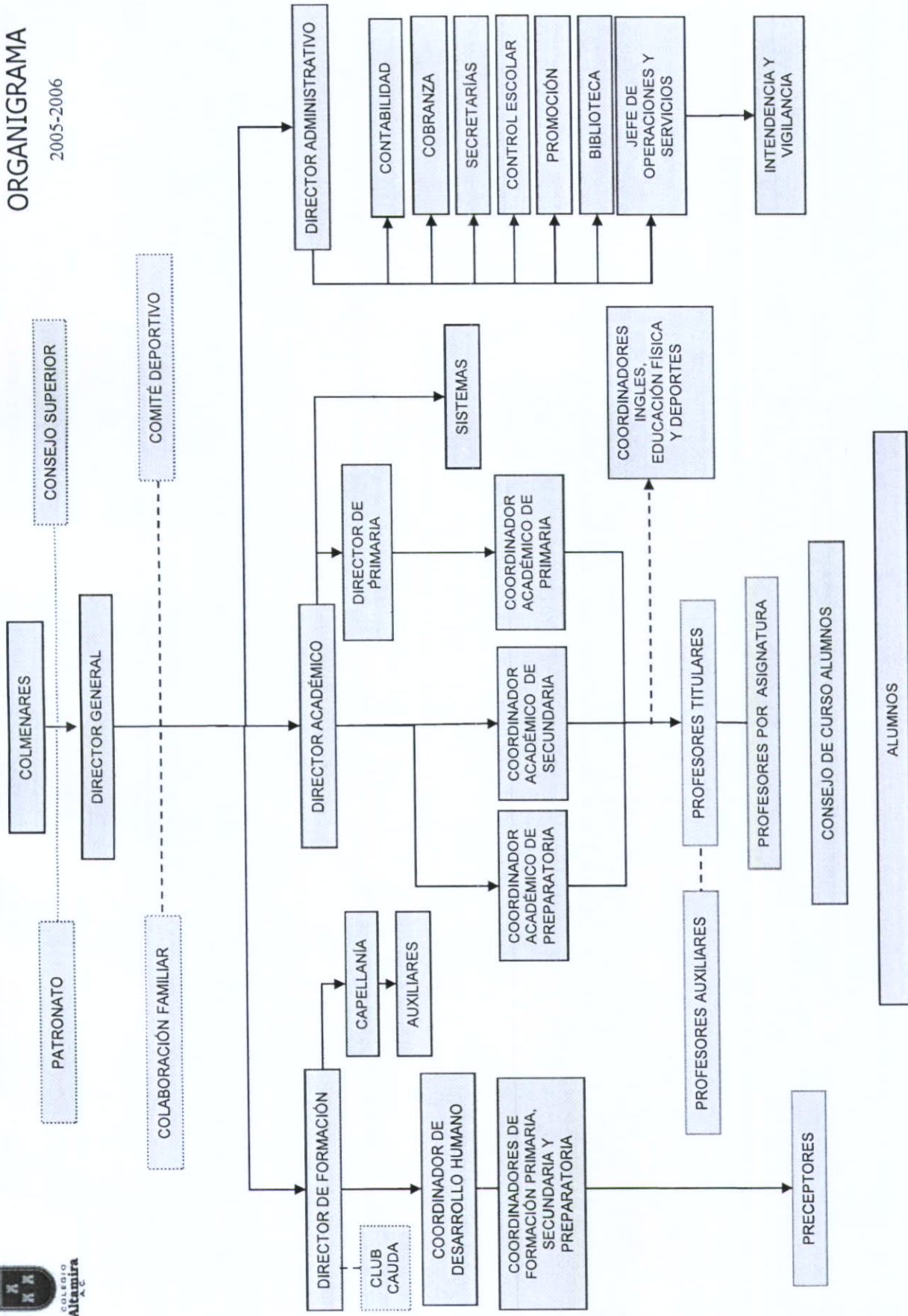
Finalmente, el Colegio Altamira se propone colaborar con espíritu abierto, conforme a sus medios y planes de desarrollo, al mejoramiento de los centros escolares públicos y privados de la localidad y de las regiones más próximas.

Lo expuesto anteriormente constituye la base de entendimiento y operación sobre la que debe descansar la acción de cada uno de los integrantes del Colegio Altamira: padres, directivos, maestros, empleados y alumnos.

ANEXO 3

ORGANIGRAMA

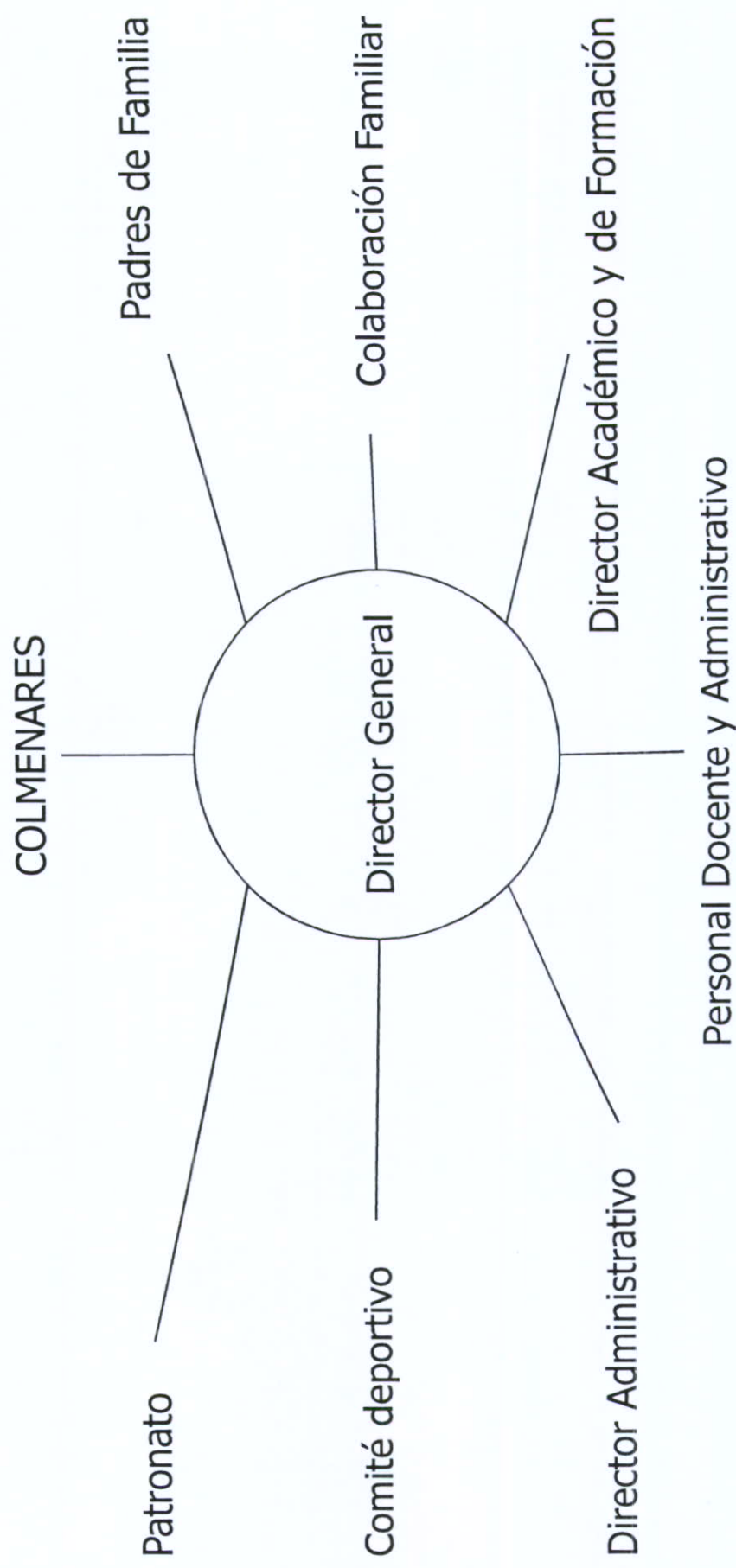
2005-2006



ANEXO 4



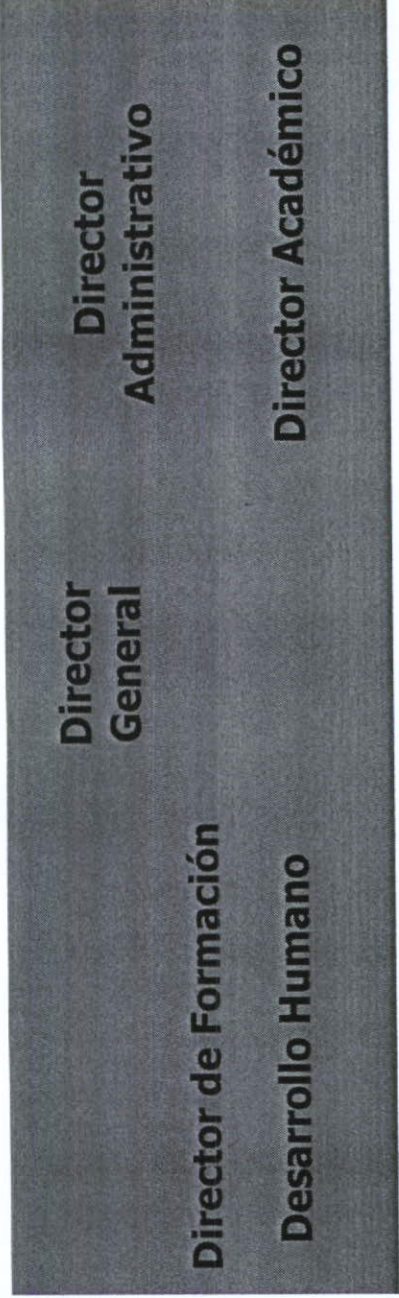
Director General



ALTAMIRA

ANEXO 5

Estructuras PEI



Dirección PEI

Equipos de trabajo PEI

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)	INTEGRANTES D-PEI
Dirección PEI Objetivo General: Sustentar el proyecto formativo, académico y ambiental del Colegio Altamira, con la Misión, Visión y Filosofía Educativa del Colegio, para dar solidez a la estructura y sistematizar, efficientar y fortalecer los procesos que dan al Colegio su ventaja competitiva en el entorno. Objetivos particulares: - Generar, validar y transmitir a la comunidad educativa el: - Proyecto Formativo - Proyecto Académico - Proyecto Ambiental - Dar seguimiento, evaluar, retroalimentar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos mencionados y de las estructuras que los operan. - En el transcurso del tiempo y del proceso de crecimiento del Colegio, actualizar y adecuar el PEI a las necesidades detectadas. Descripción de responsabilidades y relaciones: Director General, Subdirector General y Director de Formación: Acompañan revisando, validando y retroalimentando los proyectos formativo, académico y ambiental, generados en el trabajo coordinado entre Desarrollo Humano y la Dirección Académica. Desarrollo Humano, Dirección Académica: A través de investigación y trabajo consensuado con el personal del Colegio, generan, sustentan y proponen los elementos básicos que integran los proyectos formativo, académico y ambiental, así como los elementos de las estructuras necesarias para llevarlos a cabo. Periodicidad: En la etapa enunciativa y descriptiva, las reuniones son dos veces a la semana con una duración de dos horas; en la etapa de operación, las reuniones serán una vez a la semana o bien quincenales. Temas a abordar: - Proyecto formativo, académico, y ambiental - Estructuras de operación del PEI - Objetivos del Consejo Formativo y del Consejo Académico - Directrices plan anual del Colegio	Director General Director de Formación Director Académico Desarrollo Humano

**Estructuras
PEI**

**Director
General**

Director Administrativo

Director Académico

Coordinadores de Formación

**Director de Primaria y
Coordinadores Académicos de
Secundaria y Preparatoria**

Dirección PEI
Consejo Formativo
Consejo Académico

PROYECTO FORMATIVO		PROYECTO ACADÉMICO	
Consejo Formativo	INTEGRANTES Cfo / CA	Consejo Académico	
Objetivo General: Hacer realidad los ideales formativos que el Colegio ha asentado en su Filosofía Educativa, para vivir la Misión y tender a la Visión institucionales, establecidas en el PEI. Objetivos particulares: • Elaboración del plan anual de formación del Colegio. • Participación de la comunidad educativa en las actividades de Capellanía. • Regular, supervisar y retroalimentar la eficacia de los medios de formación, para dar cumplimiento al proyecto formativo. Descripción de responsabilidades y relaciones: a) Director General, Subdirector General y Director de Formación: Revisan, validan y retroalimentan el plan anual de formación, buscando la afinidad del mismo con el Ideario y la Filosofía Educativa del Colegio. b) Desarrollo Humano, Capellán y Coordinadores de Formación: Elaboran el plan anual de formación para el Colegio, con las líneas generales que favorezcan la elaboración del mismo en las Secciones y en los grupos. Supervisan y dan seguimiento a las acciones que se deriven del plan anual, buscando que se ejecuten de la mejor manera. Periodicidad: Con anterioridad al inicio del ciclo escolar se reúnen de forma intensiva hasta terminar el plan anual de formación para el Colegio; después las reuniones serán con una periodicidad mensual para evaluar avances, metas, para dar retroalimentación y establecer estrategias que favorezcan su cumplimiento. Temas a abordar: • Plan anual de formación • Proyecto de formación a padres • Capacitación interna y externa del personal • Consejos de Curso y encargos • Asesorías a familia • Consigna • Control Preceptoría	Director General Director de Formación Desarrollo Humano Capellán Coordinadores de Formación / Director General Director Académico Director de Primaria y Coordinadores Académicos de Sección	Objetivo general: Garantizar la calidad académica con base en: el estilo educativo del Colegio, el diseño curricular, las estrategias y metodologías educativas, para así vivir la Misión y tender a la Visión institucionales, establecidas en el Ideario y en el PEI. Objetivos particulares: • Determinar y supervisar los indicadores de calidad educativa del Colegio. • Evaluar los planes y programas. • Supervisar y acompañar la planeación anual. • Identificar y promover las ventajas competitivas del Colegio con sus similares. Descripción de responsabilidades y relaciones: a) Director General y Subdirector General: Revisar, validar y retroalimentar los índices de calidad educativa, para determinar si van acordes con la Misión y tienden a la Visión. b) Director Académico y Director de Primaria y Coordinadores Académicos de Sección: Determinan los indicadores de calidad. Validan el uso de planes y programas de estudio. Supervisan la planeación anual y promueven las ventajas competitivas por Sección, con base en la Misión institucional. Periodicidad: Con anterioridad al inicio del ciclo escolar se reúnen de forma intensiva, hasta determinar planes y programas de estudio y los índices de calidad educativa a medir; después, las reuniones serán mensuales, para evaluar avances, metas, para dar retroalimentación y establecer estrategias que favorezcan el cumplimiento de los índices, además de comentar esas ventajas competitivas que se deberán seguir alimentando a lo largo del ciclo escolar. Temas a abordar: • Planes y programas • Índices de calidad educativa • Metas a corto, mediano y largo plazo, con base en las necesidades detectadas en cada Sección • Estrategias para la acción educativa • Ventajas competitivas • Cumplimiento del plan anual	

estructuras PEI

**Director
General**

**Director
Administrativo**

Director de Formación

Desarrollo Humano

Director Académico

Coordinadores de Formación

**Director de Primaria y
Coordinadores Académicos de
Secundaria y Preparatoria**

Titulares

Dirección PEI
Consejo Formativo
Consejo Académico
Consejo de Sección

PROYECTO FORMATIVO	INTEGRANTES CSe	PROYECTO ACADÉMICO
Consejo de Sección Objetivo general: Elaborar, ejecutar, evaluar y retroalimentar el plan anual de la Sección, siguiendo los lineamientos generales del plan anual del Colegio. Descripción de responsabilidades y relaciones: a) Director de Primaria y/o Coordinador Académico: Acompaña al Coordinador de Formación y a los Titulares de la sección en la elaboración del plan anual de formación de la Sección, buscando que éste se adecue a las necesidades y procesos. b) Coordinador de Formación: Propone las directrices para la elaboración del plan anual de formación de la Sección, siguiendo los lineamientos del plan anual de formación del Colegio. Elabora el plan de la Sección apoyado en los Titulares, bajo el acompañamiento del Director de Sección. c) Titulares: Realizan un diagnóstico de su grupo y de la Sección en general, que detecte las necesidades a cubrir en el área formativa, previamente a la elaboración del plan anual de formación de la Sección, plan que realiza el Coordinador de Formación junto con ellos. Proponen acciones y estrategias que garanticen el logro de las metas. Periodicidad: Antes del inicio del ciclo escolar, las reuniones de planeación serán intensivas, hasta elaborar el plan anual de la Sección; posteriormente las reuniones serán quincenales, para dar retroalimentación y establecer estrategias que favorezcan su cumplimiento. Y tendrán otras reuniones según sean las necesidades de la Sección. Temas a abordar: • Plan anual de Sección • Evaluación y seguimiento • Reglamentos de la Sección • Consigna • Encargos a alumnos • Consejo de Curso • Preceptorías • Participación en actividades de capacitación • Actividades de Capellanía • Clases de religión • Medios de formación para padres de familia.	Director de Primaria o Coordinador Académico Coordinador de Formación Titulares	Consejo de Sección Objetivo general: Elaborar, ejecutar, evaluar y retroalimentar el plan anual de la Sección, con base en los planes y programas, índices de calidad y ventajas competitivas. Descripción de responsabilidades y relaciones: a) Director de Primaria y/o Coordinador Académico: Guía a los Titulares en la elaboración del plan académico anual, junto con el Coordinador de Formación. Establece las metas medibles a corto y mediano plazo. b) Coordinador de Formación: Enlaza los objetivos formativos con las actividades académicas, para enriquecer la acción educativa de la Sección. c) Titulares: Realizan el plan académico anual de la Sección, con base en los programas de los profesores y el plan de estudios oficial, con el objetivo de ejecutar los índices de calidad, y poder cumplir las metas a corto y mediano plazo. Periodicidad: Antes del inicio del ciclo escolar las reuniones de planeación serán intensivas, hasta elaborar el plan anual de la Sección; posteriormente las reuniones serán quincenales, para dar retroalimentación y establecer estrategias que favorezcan el cumplimiento del plan anual. Y tendrán otras reuniones según sean las necesidades de la Sección. Temas a abordar: • Plan Anual • Cumplimiento de los planes de estudio aprobados • Establecimiento y cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo • Cuidado de los aspectos formativos en lo académico • Supervisión, enriquecimiento y ejecución de lo educativo • Evaluar y proponer estrategias para llegar a las metas

Estructuras PEI

Dirección PEI
Consejo Formativo
Consejo Académico
Consejo de Sección
Equipo Educador

Director
General

Director
Administrativo

Director de Formación

Desarrollo Humano

Director Académico

Coordinadores de Formación

Director de Primaria y
Coordinadores Académicos de
Secundaria y Preparatoria

Titulares

Preceptores

Profesores

PROYECTO FORMATIVO	INTEGRANTES EE	PROYECTO ACADÉMICO
Equipo Educador Objetivo general: Ejecutar y dar seguimiento en los grupos a las actividades del plan de formación de la Sección. Descripción de responsabilidades y relaciones: a) Titular: Apoyado por el Coordinador de Formación de la Sección y auxiliado por los profesores y preceptores de su grupo, elabora el plan anual de formación para su salón, de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico. Es el principal responsable de que las actividades del plan de formación se ejecuten y es el líder que aprovecha la sinergia del Equipo Educador (Titular, profesores y preceptores) para mejorar y desarrollo de su grupo. Retroalimenta la labor del profesor y del preceptor en torno al trato personalizado que reciben sus alumnos, proporcionándoles la información necesaria. b) Profesor: Contribuye al logro de los objetivos del plan anual de formación de la Sección y de los grupos en que da clase. Colabora retroalimentando sobre el desempeño y actitudes de los alumnos durante su clase. c) Preceptor: Contribuye al logro de los objetivos del plan anual de formación de la Sección y de los grupos en donde tiene preceptuados. Colabora con la retroalimentación con Titular y profesores, sobre el desempeño y actitudes de los alumnos que atiende en Preceptoría. Periodicidad: Al iniciar el ciclo escolar deberán hacer el diagnóstico, y con la información obtenida se reunirán hasta tener el plan anual de grupo; posteriormente, las reuniones serán semanales para ver los avances en los medios y en las estrategias de formación, buscando cumplir las metas de grupo establecidas. Temas a abordar: • Diagnóstico • Plan anual de formación • Trabajo coordinado en la aplicación de la Consigna • Retroalimentación sobre situación y proceso de alumnos en Preceptoría y en salón. • Preceptoría • Actividades Capellanía • Acompañamiento encargos de alumnos. • Evaluación y retroalimentación sobre avances en las metas.	Titular Profesor Preceptor	Equipo Educador Objetivo general: Ejecutar la acción educativa con base en el plan anual y en las metas académicas establecidas, teniendo claro el cumplimiento de los índices de calidad y su retroalimentación constante. Descripción de responsabilidades y relaciones: a) Titular: Con base en el plan anual, determina las estrategias a emplear en su grupo y trabaja con los programas de estudio en conjunto con los profesores de materia. Evalúa los índices de calidad y determina las acciones estratégicas a seguir para mejorar su cumplimiento. Analiza los avances y retrocesos de cada alumno y determina la ayuda necesaria para ese caso concreto. Intercambia con el grupo experiencias que sirvan en la mejora del rendimiento escolar. Propone ayuda a los miembros del equipo educador, con el fin de resolver cada caso. b) Profesor: Realiza la acción educativa de manera directa sobre los alumnos, con base en el plan anual, y enriquece los ítems a evaluar en los índices de calidad. Propone estrategias académicas para la mejora de grupo e individual y brinda datos suficientes para la ayuda escolar. c) Preceptor: Consulta a los alumnos y coteja con los profesores y Titular la situación académica de cada uno de sus preceptuados, con el fin de realizar un plan personal que ayude a su mejora y a un mejor desempeño escolar. Periodicidad: Al iniciar el ciclo escolar deberán hacer el diagnóstico y con la información obtenida se reunirán para generar el plan anual de grupo; posteriormente las reuniones serán semanales, para ver los avances en los medios y en las estrategias académicas, buscando cumplir las metas establecidas por grupo. Temas a abordar: • Diagnóstico • Planeación anual • Planeación mensual o por evaluación • Estrategias para la acción educativa • Evaluación de avance de grupos y de alumnos (Supervisión de cumplimiento de metas) • Evaluación y retroalimentación de indicadores de calidad • Problemáticas por alumno en rendimiento académico • Calificaciones • Estrategias para la mejora por grupo • Manejo de alumnos especiales



MR

Encuadernaciones

LOPEZ

2009

8 de Julio No. 17 (entre Morelos y Pedro Moreno)
Tels. 3614-5948 y 3614-4171 Guadalajara, Jalisco; México.

ESTACIONAMIENTO PROPIO PARA NUESTROS CLIENTES

www.encuadernacioneslopez.com



