



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE
UNIDAD CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 21001-2018



PROGRAMA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA
GENERAR AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN DOCENTES Y
ALUMNOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA 224 T.M.
“HUETZALLIN” DE LA ALCALDÍA XOCHIMILCO, DE LA CDMX

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACION BÁSICA

PRESENTA

MEJIA CAMACHO JOSE ALFREDO

DIRECTORA DE TESIS

DRA.GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN.

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO DE 2023.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE
UNIDAD CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 21001-2018

PROGRAMA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA
GENERAR AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN DOCENTES Y
ALUMNOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA 224 T.M.
“HUETZALLIN” DE LA ALCALDÍA XOCHIMILCO, DE LA CDMX

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACION BÁSICA

PRESENTA

MEJIA CAMACHO JOSE ALFREDO

DIRECTORA DE TESIS

DRA.GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN.

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO DE 2023.



DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACIÓN

Ciudad de México, 30 de agosto de 2023

C. JOSE ALFREDO MEJIA CAMACHO

Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

PROGRAMA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA GENERAR AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN DOCENTES Y ALUMNOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA 224 T.M. "HUETZALLIN" DE LA ALCALDÍA XOCHIMILCO, DE LA CDMX

Modalidad TESIS, a propuesta del C. Dra. Guadalupe G. Quintanilla Calderón manifiesto a Usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen Profesional para obtener el Grado de Maestro (a) en Educación con Campo en Planeación Educativa.

ATENTAMENTE:

S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099

DRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN
Presidente de la Comisión de Exámenes
Profesionales de la Unidad UPN 099 Ciudad de México, Poniente

C.C.P. Archivo de la Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad UPN 099 CDMX, Poniente



AGRADECIMIENTOS

Gracias

**A la Dra. Guadalupe G. Quintanilla Calderón,
Directora de la Unidad UPN O99 CDMX, Poniente
por su dirección en el presente trabajo, su profesionalismo,
las retroalimentaciones, correcciones y comentarios.
Gracias a sus observaciones, este documento pudo ser finalizado
exitosamente**

Gracias

**A mis padres, hermanas y hermano
que siempre estuvieron allí animándome a culminar esta etapa profesional**

Gracias

**A mis hijas e hijo, quienes son mi fortaleza para seguir preparándome
profesionalmente**

Gracias

**A mi amiga M. Concepción Hernández Piedra
Por acompañarme en las buenas y las malas
durante la construcción de este documento**

Índice

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA DETERMINACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA CONTEXTUALIZACIÓN DE SU UBICACIÓN HISTÓRICO-GEOGRÁFICA

1.1	Determinación del Tema de Estudio	5
1.2	Justificación de la Elección del Tema de estudio	6
1.3	Institución Educativa en la Cual se Detecta la Problemática.....	7
1.4	Contexto Geográfico, Histórico y Socioeconómico de la Institución Educativa y la Problemática Escolar	7
1.4.1.	Ubicación de la Alcaldía en el Contexto Nacional.....	12
1.4.2.	Análisis histórico, Geográfico y Socioeconómico del Entorno de la Problemática	13
1.4.3.	Estudios Socioeconómicos de la Localidad	16

CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA DEL TEMA DE ESTUDIO

2.1.	Marco Institucional de Actualización Y Capacitación del Magisterio en Servicio, dentro del área Geográfica de ubicación del tema de estudio.....	18
2.2.	Perfiles Profesionales de Desempeño del Magisterio en Servicio dentro del Área Geográfica en que se presenta la Problemática base de la investigación a realizar:.....	20
2.2.1.	CAMCM de la Ciudad de México (CDMX).....	21

2.2.2. Dirección General de Formación Continua a Docentes y Directivos	22
2.2.3. Universidad Pedagógica Nacional, (UPN)	23

CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. La problemática educativa, antecedentes y consecuencias de la problemática	24
3.2. El Estado del Arte de la Problemática	25
3.3. Planteamiento del Problema	31
3.4. Hipótesis del Trabajo	32
3.5. Identificación de las Variables de la Hipótesis del Trabajo	32
3.6. Variable Independiente	32
3.7. Variable Dependiente	33
3.8. Objetivo de la Investigación	33
3.8.1. El Objetivo General	33
3.8.2. Objetivos Particulares de la Investigación	33

CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Políticas educativas internacionales para la educación	35
4.1.1. La UNESCO señala a las nuevas generaciones del Siglo XXI	37
4.1.2. La Educación Mundial dentro de la Agenda 2030	38
4.1.3. Importancia para la Educación de los Objetivos de Desarrollo Sostenido: 4, 5, 10 y 16.	39
4.1.4. Estrategia para la educación del Banco Mundial (BM)	43
4.2. El Proyecto Tuning y el Desarrollo de Competencias	44
4.2.1. El Proyecto Tuning Europeo	45
4.2.2. El Proyecto Tuning en Latinoamérica	48
4.2.3. ¿Qué es el proyecto Tuning en México?	49

4.2.4. ¿Cuáles son las 27 Competencias del Proyecto Tuning Latinoamericano?.....	50
4.2.5. Importancia del ámbito de las Competencias en la Educación de México	52
4.3. Reformas curriculares contemporáneas de alto impacto para la Educación Básica de México	53
4.3.1. Influencia de las propuestas de la Comunidad Educativa Mundial ...	55
4.3.2. La Reforma Educativa de los años 70's	58
4.3.3. La Reforma Educativa de los 90's	58
4.3.4. La Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) 2011	60
4.3.5. El Nuevo Modelo Educativo 2017	61
4.3.6. La Nueva Escuela Mexicana (NEM) 2022	63
4.4. Los nuevos requisitos de Competencia para los Directivos de Educación Básica	66
4.5. ¿Por qué es importante hablar de Competencias Directivas?	69
4.6. ¿Qué son las Competencias Directivas?	71
4.7. Tipos de Competencias Directivas	71
4.8. Competencias Directivas en la Escuela, ¿utopía o realidad?	82
4.9. Las cualidades de la Calidad de la Educación como eje transversal para impulsar la Mejora Educativa	83
4.10. La Mejora Educativa para elevar los indicadores del aprendizaje	85
4.11. El impacto real de las acciones de mejora educativa en los procesos enseñanza-aprendizaje	89

CAPÍTULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

5.1. Tipo de estudio investigativo seleccionado	91
5.2. Características metodológicas de tipo de estudio seleccionado	92
5.3. Universo de estudio de la Investigación Descriptiva	92
5.4. Población escolar o magisterial que representa la problemática.....	93
5.5. Selección de la muestra	93

5.6. Diseño del instrumento de captura de datos	93
5.6.1. Elaboración de borrador del instrumento de captura de datos	94
5.6.2. Revisión del borrador del instrumento aplicar	96
5.6.3. Piloteo del instrumento.....	96
5.6.4. Adecuación del instrumento con forma al resultado del piloteo	97
5.6.5. Validación del instrumento de captura de datos por el tutor de tesis	97
5.6.6. Aplicación definitiva del instrumento.....	97
5.7. Organización, Análisis e Interpretación de los Datos Recabados con base al Programa Estadístico SPSS.....	97
5.8. Conclusiones generales derivadas del análisis de los datos de la encuesta	114

CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Redacción del Informe Diagnóstico sobre la Problemática	115
--	-----

CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

7.1. Título de la Propuesta	119
7.2. Justificación de la Implementación de la Propuesta	120
7.3. Marco Jurídico-Legal que Avala la Propuesta	120
7.4. El Diseño Modular de la Propuesta: Fundamentación Teórica Y Práctica ..	123
7.4.1. Problemática central del Diseño Curricular	124
7.5. Mapa Curricular de la Propuesta Modular	125
7.5.1. Programas desglosados de estudio correspondiente a la propuesta modular	127
7.6. El Diagrama de Operación de la Propuesta Modular	166
7.9. Criterios de selección de los aspirantes de nuevo ingreso	170
7.10. Perfil de Egreso	171
7.11. Requisitos administrativos para ingresar al programa de estudios	172

7.12. Criterio de permanencia en la modalidad de estudio de la propuesta.....	172
7.13. Criterios de Evaluación y Acreditación en el desarrollo del programa de estudios.....	173

BIBLIOGRAFÍA
REFERENCIAS DE INTERNET

INTRODUCCIÓN

En un mundo en constante transformación, las reformas educativas son fundamentales para preparar a las nuevas generaciones para los desafíos del Siglo XXI y en este proceso, los Directivos juegan un rol fundamental, siendo agentes de cambio y líderes inspiradores que contribuyen a la construcción de un sistema educativo más sólido y efectivo.

Estas reformas educativas representan un elemento clave en la búsqueda de mejorar la calidad y la equidad de la educación en el país. En este contexto, el papel de los directivos se vuelve crucial para asegurar el éxito de estas transformaciones en el sistema educativo. Las Competencias Directivas adquieren una relevancia especial, ya que son fundamentales para liderar y gestionar los procesos de cambio en las instituciones educativas y estas sean exitosas.

En esta investigación, se resaltarán la importancia de las Competencias Directivas como una premisa esencial para generar Ambientes de Aprendizaje efectivos en las instituciones educativas.

Para los docentes, no ha sido fácil abordar estos retos pedagógicos asociados a la gestión educativa y al desarrollo de los planes y programas establecidos por la Secretaría de Educación Pública. En este contexto, el papel del director como guía y líder es fundamental para que los docentes tomen las riendas y desarrollen sus planeaciones con estrategias didácticas que impacten positivamente en los estudiantes.

A lo largo de esta investigación, se busca fortalecer las Competencias Directivas, de manera que la intervención del Director tenga un impacto positivo en el desarrollo de ambientes de aprendizaje de la comunidad educativa. El objetivo es mejorar la dinámica educativa dentro de cada institución.

En esta época, el mundo experimenta cambios constantes y vertiginosos, especialmente en el desarrollo de la información, la ciencia y la tecnología. Por lo tanto, es fundamental que los directivos estén preparados para adaptarse a estos cambios y liderar la educación de manera efectiva en este nuevo contexto.

Las nuevas Reformas Educativas invitan a la profesionalización permanente, brindan oportunidades de crecimiento personal, renovación de saberes, revalorización de la experiencia, evaluación de la intervención pedagógica, desarrollo de la gestión e incorporación de nuevos materiales educativos a una práctica de calidad que responda a las exigencias sociales y constitucionales.

Mediante esta investigación, se busca contribuir con un nuevo conocimiento que permita afrontar con mayor éxito las responsabilidades que el docente asume al ocupar la posición de Directivo.

La presente investigación se realizó en base a lo expresado anteriormente y sus resultados se presentan en el siguiente documento, el cual está dividido en Siete Capítulos:

En el Capítulo Uno, se aborda los aspectos fundamentales que guiarán el desarrollo del estudio. En primer lugar, se expone la determinación del tema de estudio, se justifica la elección de este tema, se identifica la institución educativa en la cual se detecta la problemática, además, se contextualiza el entorno geográfico, histórico y socioeconómico de la institución, considerando cómo estos factores pueden influir en la situación educativa, finalmente, se sitúa la alcaldía de Xochimilco en el contexto nacional, para comprender el marco normativo y las políticas educativas que impactan en el funcionamiento de la institución escolar.

En el Capítulo Dos, de esta investigación, se aborda el Marco Institucional de Actualización y Capacitación del Magisterio en Servicio dentro del área geográfica del tema de estudio. Se analiza la población magisterial inscrita en programas de estímulos por mérito académico en esta área y su impacto en los logros educativos

presentes en el contexto geográfico del tema de estudio, este capítulo busca brindar una comprensión profunda de las políticas de capacitación y actualización del magisterio y los centros de capacitación cercanos a su localidad.

En el Capítulo Tres, se realiza la ubicación general de la problemática educativa, se presentan los aspectos clave relacionados con la problemática, así como el estado del arte, que muestra el panorama actual de esta área en el campo educativo, además, se plantea el problema específico a investigar y se formula la hipótesis de trabajo, que servirá como guía para el análisis de datos. También se describen las variables involucradas en la hipótesis, tanto la variable independiente como la variable dependiente, por último, se establece el objetivo general de la investigación.

El Capítulo Cuatro, titulado el Marco Teórico de la Investigación, proporciona una amplia revisión de las políticas educativas internacionales que impactan en la educación en el Siglo XXI. Se destaca el papel de la United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) en el desarrollo de las nuevas generaciones y la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la educación. También se analiza el Proyecto Tuning, tanto a nivel europeo como latinoamericano, y su influencia en la educación de México. Se exploran las reformas curriculares significativas en la Educación Básica mexicana y se enfatiza la importancia de las competencias directivas en el ámbito educativo. Además, se aborda la relevancia de la función del Director en la mejora educativa y el impacto de las acciones de mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este Capítulo proporciona un Marco Teórico sólido para comprender los fundamentos y las tendencias que sustentan la investigación en cuestión.

El Capítulo Cinco, describe el Proceso Metodológico del Estudio Investigativo Descriptivo, además, se detalla el universo y la población magisterial, se explica el proceso de selección de la muestra y se aborda el diseño del instrumento de captura de datos, incluyendo su elaboración, revisión y validación. Se menciona el uso del Programa Estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para la organización, análisis e interpretación de los datos recabados, finalmente, en el

Capítulo se presenta las conclusiones generales que surgieron del análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas.

En el Capítulo Seis, se aborda la elaboración del Diagnóstico con base en los resultados de la investigación, se detalla la redacción del informe diagnóstico sobre la problemática estudiada en este Capítulo. Se comprende y comunican los hallazgos obtenidos a partir de la investigación realizada, proporcionando una visión clara y concisa de la situación analizada.

En el Capítulo Siete, se presenta una propuesta para solucionar el problema identificado, se expone el marco Jurídico-Legal que avala la propuesta. Se describe el diseño modular de la propuesta, fundamentándola tanto teórica como prácticamente y analizando la problemática central del diseño curricular. Se incluye el mapa curricular de la propuesta modular y los programas desglosados de estudio, se detalla el perfil de ingreso de los aspirantes al Programa de Estudios y los criterios de selección para nuevo ingreso.

La propuesta de investigación delinearé las acciones que deben ser consolidadas de manera oportuna para promover el desarrollo de la colaboración y capacitación, fortaleciendo así a los Directivos en su papel fundamental en la Escuela.

Finalmente, se incorporan la Bibliografía Consultada y las Referencias de Internet.

CAPÍTULO 1. LA DETERMINACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA CONTEXTUALIZACIÓN DE SU UBICACIÓN HISTÓRICO-GEOGRÁFICA

1.1. Determinación del Tema de Estudio

Se reconoce que algunos centros escolares de Educación Básica se resisten al cambio y siguen operando desde una perspectiva tradicional, ya que sus directivos carecen de las herramientas necesarias para ejercer un liderazgo efectivo y fomentar el trabajo colaborativo. Esto puede provocar que el centro educativo se estanque y no implemente innovaciones que impulsen el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Las condiciones mencionadas anteriormente se convierten en obstáculos para implementar cambios educativos y pueden cerrar las puertas a nuevas propuestas Educativas que impliquen una movilidad de esquemas dentro de la institución. Por lo tanto, el liderazgo directivo debe buscar estrategias para retomar el control de la institución y reconocer las prácticas escolares que promuevan el desarrollo profesional de los docentes y una formación educativa de mayor calidad.

Se pretende realizar un análisis de la importancia que engloba el Directivo ante su quehacer diario dentro de la institución; ya que es el principal agente que interviene para el desarrollo de los docentes y educandos teniendo como objetivo estar a la vanguardia e implementar estrategias para el desarrollo de las Reformas Educativas en los planes y programas que determinan las Instituciones Educativas.

1.2. Justificación de la Elección del Tema de estudio

Se reconoce que los docentes reciben una formación inicial y continua a lo largo de su carrera profesional, en el pasado, esta formación era crucial para acceder a puestos directivos, y se lograba mediante la participación en Programas como Carrera Magisterial o Escalafón, los cuales eran ofrecidos por la Secretaria de Educación Pública (SEP) en colaboración con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) para que los docentes pudieran mejorar sus condiciones salariales y avanzar en sus carreras. Estos Programas consistían en acumular puntos para incrementar el nivel salarial o ascender verticalmente a cargos directivos. Sin embargo, se observaba que en el nivel básico, este proceso podía llevar de 7 a 15 años de servicio frente a grupo y a pesar de alcanzar esos puestos, muchos de estos docentes carecían de las habilidades y competencias necesarias para desempeñar un papel efectivo en la institución.

Hoy en día es sabido que la SEP en conjunto con la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAMM) “órgano administrativo desconcentrado con autonomía técnica, operativa y de gestión, adscrito a la SEP, tiene a su cargo las atribuciones que le confiere a esa dependencia la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros”¹ establece la aplicación de evaluaciones para la promoción horizontal y vertical de puestos como: Docente, Subdirector, Director e Inspectores.

En muchas ocasiones, los docentes que aprueban esta evaluación demuestran un sólido conocimiento teórico, sin embargo, pueden carecer de la experiencia laboral necesaria para asumir el liderazgo de la institución educativa. Esta falta de experiencia puede llevar a situaciones donde el desempeño decae, lo cual impacta directamente tanto en los docentes como en el rendimiento académico de los alumnos.

1 <http://usicamm.sep.gob.mx/>. (23-02-2023).

1.3. Institución Educativa en la Cual se Detecta la Problemática

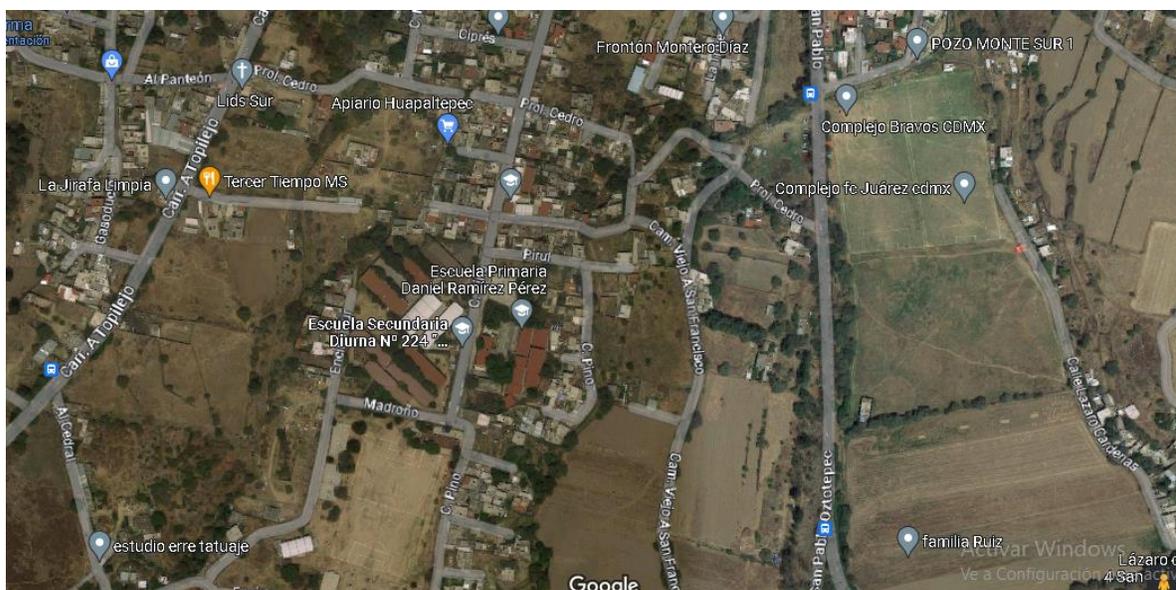
En este apartado, se dará a conocer el contexto escolar de la institución educativa. Se abordarán los diferentes ámbitos en los cuales se desarrollan los estudiantes y cómo esto impacta en su desarrollo escolar. Se explicará la problemática, en este caso, mediante una descripción de las características sociales, culturales, institucionales y organizacionales de la Escuela Secundaria 224, "Huetzalin" ubicada en la Colonia Guadalupita sobre la Calle Pino S/N en el poblado de San Mateo Jalpa, Alcaldía Xochimilco , en este plantel el problema se origina en la falta de desarrollo de habilidades, destrezas y competencias, lo cual tiene como objetivo principal que tanto el docente como el directivo puedan mejorar su praxis tanto en el plantel como en el aula. Es fundamental trabajar en el fortalecimiento de estas habilidades y competencias para garantizar una educación de calidad y una experiencia enriquecedora para los estudiantes. Al mejorar la preparación y capacitación del personal educativo, se favorece un ambiente propicio para el aprendizaje y se potencia el desarrollo integral de los estudiantes.

1.4. Contexto Geográfico, Histórico y Socioeconómico de la Institución Educativa y la Problemática Escolar

En el año 1978, en el pueblo de San Mateo Jalpa Xochimilco, se creó la Escuela Secundaria Diurna Número 224 "HUETZALIN". Esta escuela se instaló en las instalaciones de la Escuela Primaria de San Lorenzo Atemoaya y en las instalaciones de la Coordinación Territorial de San Mateo Xalpa. Desde su inicio, la escuela ha brindado educación a estudiantes de diversas comunidades como San Lucas, Santa Cecilia, San Francisco Tlalnepantla, San Andrés, San Mateo Xalpa y San Miguel Topilejo, entre otros lugares.

A lo largo de los años, la institución se ha consolidado como una escuela de calidad académica comprobada, eficiente e innovadora. Además, se destaca por su alto sentido de empatía, responsabilidad y sensibilidad hacia la comunidad. Esto ha llevado a que la escuela sea reconocida como una opción educativa altamente demandada en la región por parte de los estudiantes.

Este pueblo colinda con los Pueblos de San Miguel Topilejo, San Francisco Tlalnepantla, Santa Inés y San Andrés Ahuayucan, se tiene una población muy variada que proviene de estas comunidades. (2)



En la Colonia existen dos escuelas aledañas una de Educación Preescolar y otra de Educación Primaria.

San Mateo Xalpa es uno de los 14 Pueblos de montaña pertenecientes a Xochimilco, en el Sur de la Ciudad de México. San Mateo proviene del español y alude a uno de los Apóstoles de Jesús. Xalpa proviene del Náhuatl y significa “Sobre la Arena”

2 <https://www.google.com/maps/@19.2189032,-99.121684,17z?entry=ttu>. (26-07-2023)

San Mateo Xalpa es un pueblo que aún conserva sus tradiciones más importantes gracias a la herencia de sus antepasados. El 21 de septiembre se celebra la fiesta del pueblo en honor al Apóstol San Mateo. (3)



El Pueblo de San Mateo Xalpa es conocido por albergar el Reclusorio Sur de la Ciudad, lo que implica recibir visitas de diferentes Alcaldías. Esta situación ha dado lugar a la presencia de un comercio informal, principalmente enfocado en la venta de comida rápida como tacos, quesadillas, gorditas, entre otros, para atender a los visitantes. En algunas ocasiones, los alumnos se ven obligados a apoyar a sus padres en la venta de estos productos, debido a la demanda generada por la presencia del centro penitenciario

Así como se ha mencionado previamente, la escuela se encuentra ubicada en la Colonia La Guadalupita, a las afueras del Pueblo, colindando con San Francisco y Topilejo. Cuenta con una excelente infraestructura, incluyendo un edificio de doce aulas y baños, así como un domo en el Patio Cívico que protege de la lluvia y las fuertes temperaturas, permitiendo realizar actividades educativas al aire libre.

La institución atiende a una población de 665 alumnos y cuenta con una plantilla de 55 trabajadores, entre docentes y personal administrativo, además de dos directivos

3 Idem. (26-07-2023)

(Director y Subdirector). Dentro de su infraestructura también se encuentran otras instalaciones relevantes para el funcionamiento de la escuela como:



- 7 talleres (Electrotecnia, Electricidad, Costura, Cocina, Dibujo Técnico y Artes Plásticas).
- 5 laboratorios (Biología, Física, Química, Inglés, Matemáticas).
- Red Escolar con 25 computadoras funcionando con el proyecto de crear



- Un aula digital únicamente para el Turno Matutino con 23 equipos.

- Jardín Botánico que alberga gran variedad de plantas endémicas de la zona lacustre de Xochimilco, además de 25 ajolotes y 12 mantarrayas.



- Y un domo que sirve para las clases de Educación Física, Eventos Cívicos, simulacros y receso escolar.



En estos espacios se realiza una gran variedad de actividades cívicas, culturales y de recreación. Las instalaciones cuentan con una remodelación parcial que se realizó en el año 2015, sin embargo, se han ido deteriorando por el uso de los alumnos y la falta de mantenimiento por parte de las autoridades. Se requiere, el mantenimiento correcto y correctivo periódicamente esto con el objetivo de que los alumnos se desarrollen en un ambiente armónico apropiado para su aprendizaje y se les de uso adecuado en las instalaciones para poder potencializar aún más los aprendizajes significativos en los estudiantes.

La escuela cuenta con un Directivo y Subdirector Académico, con el 100% de plantilla de Docentes frente a grupo, trabajo social, orientador vocacional para los estudiantes,

así como un Médico Escolar y Personal de Apoyo como las Secretarías y Personal de Intendencia.

1.4.1. Ubicación de la Alcaldía en el Contexto Nacional

Las Coordenadas Gráficas de la Alcaldía son: al Norte 19°. 19', al Sur 19°. 09' de Latitud Norte; al Este 98°. 58' y al Oeste 99°. 10' de Longitud Oeste.

La altitud de esta demarcación es de 2,240 m. en las localidades principales como Tepepan, Xochimilco, Santa María Nativitas, Santa Cruz Acalpixca y Santiago Tulyehualco. Su elevación más importante son los Volcanes: Teuhtli y Tzompole y los Cerros: Xochitepec y Tlacualleli de 2,710 a 2,420 m.

La Delegación Xochimilco colinda al Norte con las delegaciones Tlalpan, Coyoacán, Iztapalapa y Tláhuac, al Este con las delegaciones Tláhuac y Milpa Alta, al Sur con las Alcaldías de Milpa Alta y Tlalpan, al Oeste con la Delegación Tlalpan.

“Esta Alcaldía forma parte del Sector Metropolitano Sur, junto con Tlalpan, Magdalena Contreras y Coyoacán. Se caracteriza por formar parte de la Cuenca del Valle de México, al ser una de las 8 Alcaldías que la conforman; con una gran extensión de Suelo de Conservación y por su atractivo turístico”⁴.

Xochimilco se deriva del Náhuatl Xóchitl (flor), mili (sementera) y co (locativo): "en el sembradío de flores" fue el asiento de las Siete Tribus Nahuatlacas procedentes del legendario Chicomoztoc. Al parecer, los Xochimilcas llegaron al Valle de México hacia el año 900 y fundaron su ciudad en 919.

Desde el Siglo XII, Xochimilco contaba ya con sus pueblos y barrios, que agrupaban a 10,000 habitantes. Los principales ojos de agua de la región estaban en Xochimilco, Nativitas, San Gregorio, Santa Cruz, Acuexcomatl, Tepepan y La Noria. Hacia fines del Virreinato ya pasaba por el pueblo el camino carretero de México a Cuernavaca; y para 1880, la población era de 12,652 habitantes. Es por estos años cuando a causa

4. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4883944&fecha=16/06/1997 (11-02-2023)

de la progresiva desecación del lago se generan zonas pantanosas bastante peligrosas, aunado al agotamiento de los manantiales.

El territorio de Xochimilco en los últimos diez años, ha presentado una dinámica de crecimiento y aumento de población que la ha distinguido de las otras Alcaldías. Sobre todo, considerando que este crecimiento se ha dado en su gran mayoría mediante la ocupación de tierras con vocación agrícola y ecológica.

Xochimilco cuenta con 17 barrios y 14 pueblos, cada uno con su capilla. Además, existen nueve canales: Cuemanco, Apatlaco, Cuauhtémoc o Nacional, Tezhuilo, Apampilco, Toltenco o del Japón, Oxtotenco o La Noria, Amelaco y Atlitic; siete lagunas importantes: el Toro, la Virgen, Tlílac, Tlicutlli, Tezhuízotl, Caltongo y Xaltocan.

1.4.2. Análisis histórico, Geográfico y Socioeconómico del Entorno de la Problemática

a) Orígenes y antecedentes históricos de la localidad

Xochimilco ha sido históricamente un centro de actividad agrícola, dedicada principalmente al cultivo de legumbres y flores mediante el sistema de chinampas que legado indígena del imperio Mexica que hasta en la actualidad se sigue trabajando. Las chinampas son en realidad el último vestigio viviente de lo que fue el Valle de Anáhuac. Sin embargo, de 400 kilómetros cuadrados originales hace más de 400 años, las chinampas se han reducido a 25 kilómetros cuadrados ubicadas precisamente en Xochimilco, donde cientos de familias cultivan en ellas productos agrícolas que abastecen a la CDMX.

En cuanto a la geomorfología del lugar el 30% del terreno de la Alcaldía, en su parte Norte, se localiza dentro de la zona geomorfológica II. El acuífero de esta zona se hospeda en materiales granulares de baja a mediana permeabilidad. Es cubierto por un acuitardo alojado en las grallas lacustres que puede tener hasta 300 metros de espesor en Xochimilco - Chalco. El 70% restante se ubica en la zona hidrogeológica I.

Esta zona se localiza en las porciones Sur y Oriente de la CDMX formando las Sierras Chichinautzin y Santa Catarina.

b) La hidrografía

La hidrografía de la Cuenca de Xochimilco está condicionada por una red de arroyos de escurrimiento intermitente, la que es determinada por la permeabilidad de los suelos y el fracturamiento de las rocas (basaltos, andesitas y otros materiales de origen volcánico). “El nivel máximo de escurrimiento se alcanza en el vaso lacustre, lugar en el que las aguas son drenadas artificialmente al Lago de Texcoco vía el Canal Nacional, para de ahí ser dirigidas al tajo de Nochistongo y finalmente salir a la Cuenca del Pánuco”⁵.

Las corrientes que configuran la Cuenca de Xochimilco son: los arroyos San Buenaventura, Santiago, San Lucas y San Gregorio, así como numerosas y pequeñas corrientes que bajan a Nativitas, San Luis Tlaxialtemalco, Tulyehualco, Iztapalapa y Tláhuac, proviniendo, en los dos últimos casos del Cerro de la Estrella y de la Sierra de Santa Catarina.

Los escurrimientos en la Cuenca de Xochimilco, que cubre las Alcaldías de Xochimilco, Tláhuac, Milpa Alta, Tlalpan, Iztapalapa y Coyoacán, provienen actualmente de los cerros y volcanes que rodean el Sur de la Ciudad.

c) La orografía

La flora y la fauna eran abundantes y muy variadas. Existían bosques mixtos, con árboles de madera dura como el encino o blanda como el pino. La vegetación estaba formada principalmente por ahuejotes, y Xochimilco es el único lugar del país en donde se puede apreciar este árbol de singulares características. La principal función del ahuejote es fijar las chinampas al fondo del Lago, sin quitar demasiada luz a los cultivos, ya que su ramaje es vertical.

5 http://www.data.sedema.cdmx.gob.mx/cambioclimaticocdmx/images/biblioteca_cc/PACdel_Xochimilco.pdf. (12-04-2023)

La fauna estaba constituida por un importante grupo de animales terrestres, peces y aves. En los bosques había coyotes, ardillas, tlacuaches, armadillos, conejos y ratones. En el Lago había carpas, truchas, tortugas, almejas, acociles y ranas, también llegaban aves migratorias como las gallinas de agua, agachonas y patos silvestres.

d) Vías de comunicación

La Alcaldía Xochimilco cuenta con dos vialidades importantes: la primera que la recorre longitudinalmente, iniciándose en la intersección del Periférico Sur y la Avenida Prolongación División del Norte, en la Glorieta conocida como Vaqueritos, corre de Norponiente a Oriente y es prácticamente la columna vertebral de la Alcaldía, ya que en su trayecto comunica a una parte de los Barrios y a seis Pueblos de la Alcaldía; esta misma vialidad se convierte en un par vial a partir de la Avenida Prolongación 16 de Septiembre, en el Barrio de Xaltocan, bifurcándose hacia la Carretera que conduce al Pueblo de San Lorenzo Atemoaya y Santa Cecilia Tepetlapa y a la par vial a Tulyehualco. Esta vialidad, en su paso por San Gregorio, presenta una bifurcación que conduce a la Alcaldía de Milpa Alta y a la Carretera a Oaxtepec. Y una segunda vialidad de acceso ubicada en la intersección del Anillo Periférico con la Calle 16 de Septiembre continuando por la Calzada Guadalupe I. Ramírez, hasta el Centro Histórico, y una bifurcación en el sitio denominado La Noria que es la Carretera de Santiago Tepalcatlalpan que intercomunica a los pueblos localizados en la zona Sur como San Lucas Xochimanca, San Mateo Xalpa y San Francisco Tlalnepantla; y que a su vez sirve de comunicación con la Alcaldía Tlalpan, en su colindancia suroriente y a su vez con el Estado de Morelos.

e) Sitios de interés cultural y turístico

La oferta recreativa-educativa que ofrece el Parque Ecológico, así como la del Bosque de Nativitas, es potenciada con nuevas propuestas de actividades, quizá en asociación con empresas privadas nacionales u organismos no gubernamentales.

Potenciar como atractivo y espacio de servicios las orillas de los canales turísticos es otro reto. Actualmente, éstos tienen como límite los fondos de las parcelas urbanas, de poco atractivo estético y sin actividad.

Las actividades turístico-recreativas en las zonas de cultivo chinampero deben estar limitadas a grupos pequeños con actividades pasivas, de bajo impacto, a fin de evitar afectaciones a la flora y la fauna. Las aves que anidan en la zona, así como la seguridad de la producción en las chinampas, orientan estas actividades a recorridos de interpretación ambiental y juegos ecológicos en horarios y sectores limitados. No se puede obviar que el atractivo principal para los recreacionistas seguirá siendo los canales turísticos del sector urbano de Xochimilco y de su vecina Tláhuac.

El Museo Dolores Olmedo ocupa la construcción que en otros tiempos fue conocida como Hacienda La Noria, cuya edificación data de finales del siglo XVI. Asimismo, se exponen más de 900 piezas arqueológicas de diversas culturas mexicanas, tallas en madera de santos estofados y una asombrosa colección de arte popular de diversos estados de la República.

1.4.3. Estudios Socioeconómicos de la Localidad

La Dirección Operativa Número 4, Se encuentra ubicada en Calzada del Hueso y Anillo Periférico Con No. exterior 7650, entre Granjas Coapa y Tlalpan, su C.P. es 14330, Ciudad de México. Esta D.O. se encarga de atender cuatro Alcaldías: Magdalena Contreras, Tlalpan, Tláhuac, Milpa Alta y Xochimilco, cuenta con 19 Zonas Escolares que se hacen cargo de 101 Escuelas Secundarias Generales, una de las cuales es la Escuela Secundaria General 224 “Huetzallin” que pertenece a la Zona Escolar 109.

De acuerdo al estudio socioeconómico que se aplica en la escuela por parte del departamento de Trabajo Social, se obtuvieron los siguientes resultados:

Se tiene una población flotante de padres de familia que se dedican al comercio informal y a oficios como albañilería, estos laboran cerca del Reclusorio Sur y trabajo por cuenta propia. Siendo la mayoría de las familias con un ingreso de \$3,000.00 y \$10,000.00 mensuales.

La comunidad donde se desarrollan los estudiantes presenta problemáticas con los servicios primarios, ya que es un asentamiento irregular y está considerada como semi rural. Se ha registrado que el 60% de los alumnos carece de servicios básicos como luz, drenaje, agua, telefonía fija e internet. Esto se debe a que los lugares donde residen, como parajes, comunidades, colonias o pueblos, están dentro de la reserva ecológica de San Mateo Xalpa, San Francisco, San Miguel Topilejo y San Andrés, y se les prohíbe el acceso a estos servicios debido a que se encuentran en terrenos irregulares o en zonas de reserva ecológica.

Esta falta de servicios primarios afecta directamente el desempeño de los alumnos. Por ejemplo, muchos se ven imposibilitados de entregar trabajos de investigación debido a la falta de herramientas electrónicas como computadoras, celulares o tablets. Esta situación evidencia la necesidad de tomar medidas para mejorar las condiciones de vida y acceso a servicios básicos en la comunidad, con el fin de favorecer el desarrollo educativo y el bienestar de los estudiantes.

Una de las problemáticas significativas en la escuela es que algunos alumnos se presentan al aula sin haberse aseado y con ropa sucia debido a las condiciones en las que viven. Esto provoca un mal aspecto y genera olores desagradables, lo que lamentablemente resulta en que sus compañeros se burlen y los rechacen.

Esta situación puede tener un impacto negativo en el desarrollo socioemocional del adolescente. El rechazo y las burlas por parte de sus compañeros pueden causarle sentimientos de vergüenza, baja autoestima e incluso aislamiento social. Además, esta situación afecta su rendimiento académico, ya que sentirse rechazado y menospreciado disminuye su motivación para participar activamente en las clases y en actividades escolares.

CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA DEL TEMA DE ESTUDIO.

2.1. Marco Institucional de Actualización Y Capacitación del Magisterio en Servicio, dentro del área Geográfica de ubicación del tema de estudio

Hoy en día tanto Directivos como Docentes tienen que estar en constante actualización, para garantizar el máximo logro de los aprendizajes en los educandos, es por ello que las nuevas Reformas Educativas han llevado a promover una constante evaluación con el objetivo de mejorar su praxis, así como escalar Horizontal, Vertical y crecer profesionalmente, por consiguiente, la Ley General de Educación crea un órgano desconcentrado con autonomía independiente, llamado Unidad del Sistema Para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAMM), teniendo como objetivos:

- Dar valor y mejorar la práctica docente a través de valoraciones a las escuelas, así como mediante el intercambio de experiencias y otros tipos de apoyo que permitan identificar las habilidades y fortalezas del personal docente.
- Crear y desarrollar programas de incentivos que contribuyan al reconocimiento del desempeño del personal docente.

- Promover los criterios que se aplicarán en los procesos que tienen relación con el Servicio Profesional Docente, de acuerdo al tipo de personal para el cual se dirigen.
- Promover el desarrollo del personal docente, mediante distintas políticas, programas y acciones específicas, garantizando el fortalecimiento de las capacidades y la actualización continua.

Por ello se le da la responsabilidad de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, para generar ambientes de aprendizaje y lograr óptimas condiciones para un adecuado desempeño profesional de los Docentes y Directivos con el fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Por lo tanto, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

En la Alcaldía de Xochimilco no se cuenta con centros de capacitación educativa para docentes ni directivos, por consiguiente, los maestros se han dado a la tarea de actualizarse de manera independiente tomando cursos de manera virtual que ofrecen escuelas particulares y la Secretaría de Educación Pública (SEP) en diferentes plataformas como (CNDH) y virtual. Este tipo de cursos por lo regular tienen cupo limitado y no cubre la gran demanda de los maestros.

Algunos maestros han optado por continuar con sus estudios de posgrados en universidades privadas o públicas, estos estudios los realizan en contra turno y fines de semana, lamentablemente los gastos los tienen que sustentar los docentes, con el objetivo de obtener los conocimientos necesarios para mejorar su quehacer diario ante la sociedad que lo demanda o bien obtener un ascenso en un puesto directivo o afín.

El centro de capacitación magisterial más cercano a la comunidad escolar donde se lleva a cabo la investigación se encuentra ubicado en Calle México-Xochimilco s/n

San Lorenzo Huipulco, Mza 016, Tlalpan, Ciudad de México, C.P. 14370. Este Centro de Maestros llamado “Rosario Gutierrez Eskildsen”, imparte y diseña cursos que son ofertados a maestros de las Alcaldías Tlalpan, Coyoacán, Xochimilco, Tláhuac y Magdalena Contreras, con el objetivo de fortalecer los conocimientos de su especialidad que lo compete, en la educación y servicio educativo.

Programas de Estudio, fortalecer la capacitación y actualización permanente de las maestras y los maestros, reconocer y estimular la calidad del docente, entendida como su preparación para enseñar, fortalecer la infraestructura educativa, consolidar un auténtico federalismo educativo al transferir la prestación de los servicios de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal a los gobiernos estatales, y promover una nueva participación social en beneficio de la educación.

2.2. Perfiles Profesionales de Desempeño del Magisterio en Servicio dentro del Área Geográfica en que se presenta la Problemática base de la investigación a realizar

La Educación Básica, que en conjunto con las escuelas de preescolar y primaria, constituyen la unidad de servicio público que ofrece educación general básica, esencialmente formativa. Tiene como objetivo primordial promover el desarrollo integral del educando como un ser individual y social, para que emplee en forma óptima sus capacidades en beneficio propio y su comunidad, así mismo adquiera la formación que le permita continuar con sus estudios de nivel inmediato superior o, incorporarse a la vida productiva.

En El Modelo Educativo, 2017 en el capítulo II, La Escuela al Centro del Sistema Educativo, II.1 Hacia una escuela que favorezca la cultura del aprendizaje, dice que:

...el objetivo es sentar las bases para construir centros escolares que fomenten el trabajo colaborativo y colegiado, el aprendizaje entre pares y la innovación, en ambientes que promuevan la igualdad de oportunidades y la convivencia pacífica, democrática e inclusiva en la diversidad. El nuevo

enfoque busca impulsar la planeación estratégica, la evaluación para la mejora continua, el uso efectivo del tiempo en las aulas con interacciones significativas, y la creación de ambientes adecuados para el aprendizaje. Por último, esta nueva gestión pedagógica busca fortalecer los liderazgos directivos, las prácticas docentes flexibles, la participación social responsable, y un mejor uso de los recursos de la escuela, con base en principios de ética, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas⁶...

Hay Centros e Instituciones que se dedican a la capacitación y actualización del Magisterio en la Ciudad de México a continuación se mencionaran algunos de éstos:

2.2.1. CAMCM de la Ciudad de México (CDMX)

El Centro de Actualización del Magisterio en la Ciudad de México (CAMCM) representa una gran oportunidad ofreciendo apertura, difusión y promoción de la oferta educativa y actividades culturales.

A lo largo de sus 75 años de vida, el CAMCM (⁷), ha trazado caminos en la educación continua, erigiéndose como el epicentro de la actualización y capacitación de los docentes de educación básica. Es una institución que ofrece cursos, talleres, diplomados, especialidades y maestrías. Se cuenta con diversas propuestas pedagógicas y didácticas dirigidas a la comunidad del magisterio que busca la excelencia en su desarrollo profesional y desempeño laboral.

La oferta académica se brinda a partir, de especialidades, Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria, Diplomados, Capacitación didáctica, nivelación pedagógica, cursos de actualización y Asesorías.

6 Secretaria de Educación Pública. Nuevo Modelo Educativo. México, SEP, 2017. Pág.101

7 <https://www.aefcm.gob.mx/dgenam/CAMCM/index.html>. (12-02-2023)



2.2.2. Dirección General de Formación Continua a Docentes y Directivos

Es una instancia de la Secretaría de Educación Pública encargada de normar y orientar la formación hacia el desarrollo profesional del personal de educación básica, con el fin de impulsar la mejora continua de su desempeño, de acuerdo con las exigencias de los retos nacionales y globales.

Tiene como Misión contribuir a que el personal docente acceda y/o concluya programas de formación, actualización académica, capacitación y/o proyectos de investigación para fortalecer los conocimientos, capacidades y competencias a fin de contribuir al logro de la idoneidad en la función.

Con el propósito de construir una Visión común sobre todos los problemas y retos de la formación profesional de los maestros e impulsar la conformación del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional y los correspondientes Sistemas Estatales, como una vía para transitar de un programa de Actualización de maestros a una Política de formación Continua y Superación

profesional. A partir de esto, se generó un documento que integra informaciones que provienen de diferentes ámbitos (normativo, académico, investigativo, experimental), como punto de partida para impulsar la conformación del Sistema y trazar las grandes líneas de acción para su desarrollo y consolidación.

La profesionalización es ofertada a partir del Catálogo Nacional por año. El curso Básico de Formación Continua, Programa de Formación de profesores de inglés, Materiales de estudio para docentes. Los centros de Maestros (CM) son, un medio para garantizar la Actualización Continua y permanente del personal docente y Directivo. Su propósito, central es ofrecer a los maestros los espacios e instalaciones y un conjunto de servicios adecuados.

2.2.3. Universidad Pedagógica Nacional, (UPN)

Es una institución pública de Educación Superior, con vocación nacional y plena autonomía académica; se orienta a la formación y desarrollo de profesionales de la educación y a la generación de conocimiento de acuerdo con las necesidades del país y atendiendo a la diversidad sociocultural. A partir de sus funciones sustantivas se vincula con el sector educativo, con organizaciones sociales e instituciones nacionales e internacionales, con el fin de atender la problemática educativa y el fomento a la cultura. Se crea por Decreto Presidencial el 25 de agosto de 1978. Tiene la finalidad de formar profesionales de la Educación en Licenciatura y Posgrado para atender a las necesidades del Sistema Educativo Nacional y de la Sociedad Mexicana en general. Ofrece, además otros servicios de Educación Superior como Especializaciones, Diplomados y Maestría, realiza investigación en materia educativa y difunde la Cultura Pedagógica, la Ciencia y las diversas expresiones Artísticas y Culturales del país.

La UPN actualmente, tiene 6 Unidades en la Ciudad de México para la formación Académica, de los docentes en Servicio en donde se imparten estudios de Licenciatura y Maestría, alimentando con sus egresados al Sistema Educativo Nacional en forma eficiente y pertinente.

CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA

La Educación Básica se enfrenta a un cambio vertiginoso en la actualidad por ello se sabe que los directores tienen que contar con un perfil profesional que los encamine a desarrollar una buena Praxis dentro de las Instituciones Académicas que estén a su cargo. Deben de contar con las características, cualidades, y aptitudes deseables para que desempeñen eficientemente su función.

1.1. La problemática educativa, antecedentes y consecuencias de la problemática

Anteriormente el docente que quería laborar como directivo tenía que cursar una gran trayectoria laboral por medio de diferentes programas. Estos programas desarrollados por la SEP, un ejemplo, el programa de Escalafón, consistía en ir acumulando puntos por medio de cursos, (otras, licenciaturas, maestrías y doctorados etc.) mientras el docente seguía acumulando documentos de preparación, los ingresaba al órgano de Escalafón y llegar a ser promovido a subdirector o director de una institución cuando ya rebasaba los puntos que indicaban un buen perfil académico y experiencia laboral, en la actualidad se encuentra USICAMM órgano administrativo desconcentrado con autonomía técnica, operativa y de gestión, adscrito a la Secretaría de Educación Pública, que tiene a su cargo las atribuciones que le confiere a esa dependencia la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, quien regula el ingreso y promoción de los nuevos Docentes y Directivos.

3.2. El Estado del Arte de la Problemática

¿Qué es el estado del arte? “es una investigación documental que reconstruye la teoría en las investigaciones aplicadas para interrelacionar con otras apuestas explicativas y tiene un particular interés para el investigador, el grupo o la comunidad científica sobre un tema o área de conocimiento”⁸.

La presente investigación se enmarca en una rigurosa recopilación de documentos y fuentes de información que abordan la problemática identificada y que se centran en las Competencias Directivas.

El estudio de las Competencias Directivas cobra especial importancia en el contexto actual, donde el liderazgo en la gestión educativa es un elemento determinante para el éxito de las instituciones escolares. La capacidad de los directivos para desarrollar y aplicar estas competencias impacta directamente en la calidad de los ambientes de aprendizaje y en el logro de los objetivos educativos.

Se explorarán las estrategias y prácticas que los directivos pueden implementar para motivar y guiar a sus equipos docentes, fomentando así el desarrollo de metodologías innovadoras y una cultura educativa que promueva el crecimiento integral de los estudiantes.

Se lleva a cabo una investigación que incluye la revisión de diversas fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de "Competencias Directivas". Algunos de estos documentos fueron analizados con especial atención en los puntos más relevantes que servirán como punto de partida para este estudio. A continuación, mencionaré algunos de ellos, los cuales serán fundamentales para la realización de esta investigación.

⁸ Ragnhild Guevara Patiño, et al. El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? Colombia, UPN. 2015. Pág.168

1. Competencias Directivas y Gestión de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas del nivel primario del Distrito de Ayacucho.⁹

En esta investigación, se resalta la relevancia de la relación entre las competencias y la gestión directiva. Esto refleja las habilidades y capacidades que los directores de las instituciones educativas poseen para realizar sus funciones y responsabilidades. Estas habilidades son fundamentales para dirigir las actividades de la institución y alcanzar sus objetivos. Como conclusión de este estudio, se destaca que existe una correlación entre las variables analizadas. Se deduce que a medida que las Competencias Directivas mejoran, también mejora la gestión de recursos humanos. Además, se observa que la falta de formación adecuada del personal Directivo en las instituciones educativas limita su capacidad para dirigir eficazmente tanto las instituciones como al personal docente.

2. Función Directiva de la educación preescolar en la reforma educativa.¹⁰

En esta investigación se resalta la importancia del rol directivo en la educación preescolar. Además, se recopila una variedad de materiales que brindan coherencia a varios planteamientos teórico-prácticos relacionados con el Liderazgo Directivo y las Competencias necesarias para una buena práctica. También se presenta de manera general el marco de la política educativa, el proceso de reforma en el subsistema de preescolar y, sobre todo, la función desempeñada por el personal directivo y otros actores educativos. Se exploran las interrelaciones que mantienen entre sí, incluidas las relaciones políticas, las orientaciones a nivel local, nacional y de organismos internacionales, así como las tendencias a seguir en el diseño curricular por parte de diferentes gobiernos. Como conclusión de esta investigación, se destaca que el director, en su papel de líder, debe ser un innovador en el centro escolar. Se le

9 Egidio Félix Quispe De La Cruz. Competencias Directivas y Gestión de Recursos Humanos en las instituciones Educativas del nivel primario del Distrito de Ayacucho, 2017. Tesis para obtener el Grado Académico De Maestro en Gestión Pública. Perú, UCV, 2018.

10 Wilma Caamal. Función Directiva de la Educación Preescolar en la Reforma Educativa. Tesis para Optar el Grado de Maestría en Educación. Mérida Yucatán, México, UPN, 2017.

considera un profesional que facilita la comunicación entre los miembros del mismo, así como un buen gestor, y debe dominar los fundamentos teóricos para llevar a cabo una dirección efectiva en su plantel.

3. Análisis de las Competencias Directivas en el Marco de la RIEB: El Caso de la Educación Secundaria.¹¹

El propósito de esta tesis es la necesidad que se observa en el contexto real de las acciones docentes, de profundizar en el desarrollo de Competencias Directivas, como respuesta a las demandas actuales de la Educación Secundaria, considerándose que éstas, son derivadas de la RIEB y son las integradas y requeridas en un liderazgo académico- administrativo. Como conclusión se destaca en la recopilación de datos de esta investigación que los Directivos de las Escuelas Secundarias, tienen que contar con una capacitación para desarrollar las competencias que requiere el perfil de acuerdo a la Reforma Integral de la Educación Básica, esta capacitación, contribuye al logro de los objetivos Institucionales.

4. Competencias Directivas y Gestión Educativa en el Comportamiento Organizacional de los Profesores del Distrito de Putumayo, 2016.¹²

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores en instituciones educativas del distrito de Putumayo. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que el modelo logístico es significativo para las competencias directivas, lo cual indica que tanto las competencias directivas como la gestión educativa tienen una influencia significativa en el comportamiento organizacional de los profesores en instituciones educativas del distrito.

11 Karina Borregui Higareda. Análisis de las Competencias Directivas en el Marco de la RIEB: El Caso de la Educación Secundaria. Tesis que para obtener el Grado de Maestra en Educación Básica, México D.F., UPN, 2012.

12 Marco Antonio Aquino Ocares. Competencias Directivas y Gestión Educativa en el Comportamiento Organizacional de los Profesores del Distrito de Putumayo, 2016. Tesis para Optar el Grado Académico de Doctor en Educación. Perú, Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo, 2017.

5. Competencias directivas y desarrollo institucional en los Planteles de Aplicación “Guamán Poma de Ayala” de Ayacucho, 2018.¹³

Esta tesis se centra en las exigencias tanto internas como externas del sistema educativo para ofrecer un servicio de calidad en nuestro país, el Directivo requiere una sólida formación para mejorar las Competencias Gerenciales, de manera que tengan un impacto positivo en el desarrollo institucional, garantizando su eficiencia y eficacia. En este contexto, el objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre las Competencias Directivas y el Desarrollo Institucional. Como conclusiones obtenidas los docentes participantes confirman que existe una correlación directa moderada entre las competencias directivas y el desarrollo institucional.

6. Modelo de Competencias del Director Escolar Exitoso.¹⁴

El propósito de esta tesis es indagar sobre el papel directivo y su logro en la mejora del rendimiento académico. Visualiza dos visiones de director exitoso, por un lado el perfil basado en la literatura y por otro, el perfil basado en datos empíricos de 8 casos de directores exitosos.

Dicha tesis establece una investigación exploratoria no experimental. La finalidad de este trabajo es coadyuvar en la generación de conocimiento sobre las funciones del director escolar.

7. Competencias Directivas y su Importancia en las Comunidades de Práctica.¹⁵

En este trabajo de investigación se identifican las competencias desarrolladas por los directivos que forman parte de una comunidad de práctica. La investigación abarca el contexto, las instituciones y los instrumentos utilizados, como las entrevistas y los criterios empleados para recopilar y analizar la información.

13 Sidney Figueroa Lizarbe. Competencias directivas y desarrollo institucional en los Planteles de Aplicación “Guamán Poma de Ayala” de Ayacucho, 2018. Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra En Administración de la Educación. Perú, UCV, 2018.

14 Rosario Villela Treviño. Modelo de competencias del director escolar exitoso. Tesis para Obtener el Grado de Doctor en Innovación Educativa. México, Tecnológico de Monterrey, 2015.

15 Ma. Del Rocío Campos Leonel de Cervantes. Competencias Directivas y su importancia en las Comunidades de Práctica. Tesis para obtener el Grado de Maestra en Educación. México, Tecnológico de Monterrey, 2010

El propósito principal de este proyecto de investigación es enriquecer la literatura existente y apoyar a los directivos en su proceso de aprendizaje y enseñanza mutua. De esta manera, los miembros de la comunidad de práctica pueden compartir sus experiencias, éxitos y dudas, fomentando un aprendizaje continuo en conjunto con un compromiso voluntario hacia la búsqueda constante de la excelencia educativa.

8. La Formación en Competencias Directivas un Desafío que Mejora Y Fortalece la Gestión.¹⁶

El presente trabajo de investigación se centra en la revisión bibliográfica más reciente sobre las competencias directivas de centros escolares a nivel primario; también apuesta a reflexionar acerca de la necesidad de revalorizar la formación en competencias y fortalecer el desarrollo profesional para hacernos partícipes de la importancia del directivo en la gestión escolar.

Afirma que las competencias propias de la función directiva son: la flexibilidad, la autonomía, la empatía, el trabajo en equipo, la negociación, entre otras, todas ellas documentados a través de su Marco teórico.

9. Competencias Directivas que Refuerzan el Liderazgo Distribuido y Promueven una Mejora Escolar.¹⁷

El texto presenta una investigación cualitativa sobre las competencias que deben asumir los directivos para potenciar un liderazgo distribuido y promover al mismo tiempo la mejora escolar. Para ello se realizaron entrevistas estructuradas a directivos y docentes de dos centros escolares, que posteriormente los resultados se analizaron y permitieron concluir que aún falta hacer que las instituciones antes citadas fueran más democráticas y participativas.

16 María Cristina Saulo. La Formación en Competencias Directiva, un desafío que Mejora y Fortalece la Gestión. Maestría en Dirección de Instituciones Educativas, Buenos Aires, Universidad Austral Escuela de Educación. 2018.

17 Katherine Lavín Arteaga. Competencias Directivas que refuerzan el liderazgo distribuido y promueven una mejora escolar. Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación. Santiago, Chile. Universidad de Chile. 2016

10. Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad.¹⁸

El análisis realizado en esta investigación se adentra en las competencias de la dirección escolar vinculadas a la capacidad y actividad. Las competencias que se buscan con aquellas esenciales para dar solución a actuaciones concretas y demandas reales de la función directiva actual. En este proyecto se realiza un análisis documental sobre competencias de dirección escolar; como son: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad.

Es relevante mencionar que cada una de las investigaciones abordó aspectos específicos de las competencias directivas, lo que nos permite tener una visión más completa y detallada sobre su impacto en la gestión educativa. Los resultados obtenidos de los documentos de estudio muestran una diversidad de situaciones y enfoques, ya que están influenciados por el contexto particular de cada institución educativa de la región donde se llevaron a cabo las investigaciones.

Se encontró que el liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en la promoción de ambientes de aprendizaje, impactando positivamente en el desempeño de los docentes y los estudiantes. En otros casos, se identificaron desafíos y obstáculos que los directivos enfrentaban al implementar las estrategias para mejorar la calidad educativa.

Además, se pudo apreciar que las competencias directivas tienen un carácter dinámico, es decir, su relevancia y efectividad pueden cambiar con el tiempo debido a los cambios en el entorno educativo y las demandas sociales.

Por lo tanto, es fundamental para los directivos estar en constante actualización y desarrollo de estas competencias para adaptarse a las demandas cambiantes y lograr una gestión efectiva que promueva el éxito de ambientes de aprendizaje para los estudiantes.

18 Juan María Caminero Melero. Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad. Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación. Palencia, Universidad de Valladolid, 2012.

3.3. Planteamiento del Problema

Teniendo en cuenta la investigación del estado del arte que aborda temas de relevancia como las Competencias Directivas, el Liderazgo y los Ambientes de Aprendizaje, se evidencia claramente que en la última década la comunidad educativa ha experimentado una transformación acelerada y significativa en su enfoque pedagógico y resulta esencial que los Directivos se mantengan en constante actualización para poder fomentar ambientes de aprendizaje exitosos. Es precisamente aquí donde surge el desafío o problema específico que se abordará en esta tesis.

“Según Kerlinger y Lee, los criterios para plantear un problema de investigación, son”¹⁹:

- a. El problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables.
- b. El problema debe estar formulado como pregunta, claramente y sin ambigüedades.
- c. El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica, es decir, la factibilidad de observarse en la “realidad objetiva”.

Una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto ha profundizado en el tema y ha elegido el enfoque, se encuentra en condiciones de plantear el problema de investigación.²⁰

Lo anteriormente citado lleva a organizar las ideas de la realidad imperante compleja y por lo mismo problemática.

En consecuencia, la pregunta central de investigación se constituye en el siguiente enunciado: **¿Cuál es la alternativa pedagógica capaz de generar ambientes de aprendizaje en docentes y estudiantes de la Escuela Secundaria, 224, T.M. “Huetzallin” de la Alcaldía Xochimilco de la CDMX?**

19 Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la investigación. 6a. ed., México, McGraw-Hill, 2014. Pág. 36

20 Ídem.

3.4. Hipótesis del Trabajo

La hipótesis es la presunción o suposición probable, objetiva y específica que se establece provisionalmente como base de una investigación. Mediante el método científico, los investigadores suelen proponer hipótesis para explicar los problemas que están tratando de resolver.

Para la presente indagación se ha establecido la siguiente Hipótesis de Trabajo:

La alternativa pedagógica capaz de generar ambientes de aprendizaje en docentes y estudiantes de la Escuela Secundaria, 224, T.M. “Huetzallin” de la Alcaldía Xochimilco de la CDMX, es la creación de un Programa para el desarrollo de Competencias Directivas

3.5. Identificación de las Variables de la Hipótesis del Trabajo

¿Qué son las variables incluidas en la Hipótesis de Trabajo de una investigación? “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”.²¹

El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida.

3.6. Variable Independiente

La Variable Independiente que se localiza en la Hipótesis de Trabajo, es la siguiente:

Programa para el desarrollo de Competencias Directivas

²¹ *Ibíd.* Pág.105.

3.7. Variable Dependiente

La variable Dependiente se establece como:

Generar ambientes de aprendizaje en docentes y estudiantes de la Escuela Secundaria, 224, T.M. “Huetzallin” de la Alcaldía Xochimilco de la CDMX

3.8. Objetivo de la Investigación

Los objetivos en una investigación de índole científica, son aquellos que además de ser claros y precisos, deben ser congruentes con el problema y con las Hipótesis de Trabajo de la investigación de la cual, forman parte. Se entiende por congruencia la concordancia y continuidad entre los factores implicados: todos deben apuntar a un mismo propósito.

3.8.1. El Objetivo General

Un Objetivo General busca soluciones a los Objetivos Particulares de una investigación científica explicando los fenómenos en este caso educativos, presentados.

En el caso de la actual indagación se organizó y estructuró el siguiente:

Analizar a través de una Investigación Descriptiva, Tipo Encuesta, los argumentos y procesos del diseño de ambientes de aprendizaje para fundamentar la creación de un Programa de Competencias Directivas que favorezcan a los docentes y estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Escuela Secundaria, 224, T.M. “Huetzallin” de la Alcaldía Xochimilco de la CDMX.

3.8.2. Objetivos Particulares de la Investigación

Los Objetivos Particulares de un proyecto de investigación, definen requisitos u objetivos de acuerdo con la naturaleza de la investigación y se centran en lograr un

objetivo común. A menudo implican un progreso gradual y medible y pueden ser secuenciales, lo que significa que uno es necesario para lograr el otro.

Para el logro de resultados en el desarrollo del presente trabajo se diseñaron y organizaron los siguientes Objetivos Particulares:

- **Constituir la sistematización de la Investigación Descriptiva a realizar**
- **Considerar la organización y compilación de los materiales a revisar como elementos fundamentales de la investigación**
- **Validar el ambiente y referencia de la Investigación Descriptiva**
- **Verificar el Estado del Arte referido a la problemática**
- **Revisar y construir el Marco Teórico de la investigación**
- **Diseñar el instrumento para la captura de los datos sobre la problemática**
- **Elaborar el instrumento para la captura de los datos**
- **Pilotear el instrumento de captura de datos**
- **Aplicar el instrumento de captura de datos**
- **Instituir, analizar e interpretar los datos capturados**
- **Desglosar el Diagnóstico sobre el problema**
- **Determinar y elaborar la propuesta alternativa posible de implementar para solucionar el problema investigado.**

CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

La docencia es una profesión de saberes, conocimientos y experiencias altamente complejas, combinada con dosis de repetición institucional y la exigencia permanente de adecuar la enseñanza a las condiciones en las que aprenden las y los estudiantes, lo que coloca a la enseñanza como el problema principal de la formación docente en el curso de su desempeño profesional.

La formación docente tiene como propósito crear puentes entre el saber que plantean el Plan y los Programas de Estudio, así como los saberes docentes desarrollados en su formación inicial a lo largo de su desempeño profesional. Es un diálogo que establecen profesoras y profesores con diferentes instancias que aportan conocimientos para la comprensión, seguimiento y construcción de soluciones a los problemas de la escuela, la didáctica, la integración curricular, la recuperación de los saberes docentes, el proceso formativo y la relación con la comunidad que enfrentan cotidianamente.

4.1. Políticas educativas internacionales para la educación

Las políticas educativas internacionales son un conjunto de directrices y estrategias establecidas por organismos internacionales para orientar y promover la mejora de los sistemas educativos. Estas políticas buscan garantizar una educación de calidad,

equitativa e inclusiva, y están basadas en investigaciones, experiencias y consensos internacionales.

Para comprender en qué consisten estas políticas educativas internacionales, resulta fundamental abordar algunas de las políticas implementadas por organismos internacionales y examinar documentos oficiales emitidos por organizaciones reconocidas, tales como las que se mencionan a continuación:

- UNESCO: Como uno de los principales impulsores de la cooperación internacional en materia educativa, ha establecido diversas políticas y estrategias para promover la educación de calidad, la igualdad de acceso y la inclusión en todos los niveles educativos.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una organización internacional compuesta por 38 países miembros, la cual se fundó en 1961. Su objetivo principal es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo, esta actúa como un foro donde los países miembros pueden tener conocimientos y experiencias, y colaborar en la elaboración de políticas públicas efectivas y eficientes. Sus áreas de trabajo abarcan diversos temas, como economía, educación, medio ambiente, salud, empleo, comercio, desarrollo, gobernanza, entre otros.
- El Banco Mundial (BM), este proporciona préstamos y asistencia técnica a los países en desarrollo para financiar proyectos y programas que abordan diversos desafíos, como infraestructura, educación, salud, agricultura, energía, gobernabilidad y medio ambiente. Estos proyectos están diseñados para mejorar las condiciones de vida de las personas en estos países y promover un desarrollo sostenible.

Estos son algunos ejemplos de organismos internacionales que generan políticas de apoyo a los países en vía de desarrollo o subdesarrollados, con el objetivo de mejorar la educación en estos lugares.

4.1.1. La UNESCO señala a las nuevas generaciones del Siglo XXI

La UNESCO en su publicación *La Educación para la Ciudadanía Mundial* se enfoca en el cumplimiento de los objetivos de la Educación para Todos (EPT) y el proceso paralelo de ajustar la agenda para el desarrollo después de 2015, donde se han impulsado reflexiones y debates importantes sobre el tipo de educación que necesitamos y que queremos para el siglo XXI, también resalta la importancia fundamental de la educación en la formación de ciudadanos en el contexto globalizado.

Su objetivo es proporcionar a las personas los conocimientos, habilidades y valores necesarios para participar activamente en el desarrollo de la sociedad a nivel local y global. En este sentido, la Educación para la Ciudadanía Mundial (ECM) reconoce el papel esencial de la educación en la socialización cívica, social y política, preparando a niños y jóvenes para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más interconectado e interdependiente.

La ECM busca motivar la acción, el diálogo, la cooperación y la formación de asociaciones a través de diferentes formas de educación, tanto formal como no formal. Para lograrlo, utiliza un enfoque multifacético que incorpora conceptos, metodologías y teorías relacionadas con los derechos humanos, la paz, el desarrollo sostenible y la comprensión internacional. Asimismo, promueve una actitud de curiosidad, solidaridad y responsabilidad compartida entre los individuos. “Tiene como objetivo inculcar a los educandos los valores, las actitudes y los comportamientos que constituyen la base de una ciudadanía mundial responsable: creatividad, innovación y compromiso a favor de la paz, derechos humanos y desarrollo sostenible”²².

22. <https://es.unesco.org/themes/ecm#:~:text=Tiene%20como%20objetivo%20inculcar%20a,derechos%20humanos%20y%20desarrollo%20sostenible>. (13-02-2023)

Es importante destacar que la ECM puede integrarse en los programas educativos existentes, considerándola como una materia transdisciplinaria que complementa y se relaciona con otras áreas de estudio.

4.1.2. La Educación Mundial dentro de la Agenda 2030

En septiembre de 2015 los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas, entre ellos México, aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

“La Agenda 2030 de México, es una hoja de ruta que pone un horizonte en común con el fin de orientar acciones multisectoriales a favor de las personas, la preservación del planeta, la prosperidad económica en disminución de desigualdades, así como fomentar la paz y las alianzas”²³.

La educación mundial dentro de la Agenda 2030 es un elemento crucial para alcanzar el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, los objetivos relacionados a la educación se mencionaran más adelante.

Esta agenda se centra en poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo del 2015 al 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales, señalaron los Estados en la resolución.

Para lograr la educación mundial dentro de esta Agenda, es necesario el compromiso de los gobiernos, las organizaciones internacionales, el sector privado, la sociedad civil y la comunidad educativa en general, también se requiere una inversión significativa en infraestructura educativa, capacitación docente, materiales didácticos y tecnologías de la información y la comunicación.

23. [https://www.gob.mx/agenda2030#:~:text=La%20Agenda%202030%20de%20M%C3%A9xico,la%20paz%20y%20las%20alianzas.\(26-07-2023\)](https://www.gob.mx/agenda2030#:~:text=La%20Agenda%202030%20de%20M%C3%A9xico,la%20paz%20y%20las%20alianzas.(26-07-2023))

Por ello podremos decir que la educación mundial dentro de esta Agenda es fundamental para lograr un desarrollo sostenible y garantizar un futuro próspero y equitativo para todas las personas en todo el mundo.

4.1.3. Importancia para la Educación de los Objetivos de Desarrollo Sostenido: 4, 5, 10 y 16

“En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás”²⁴.

La Agenda cuenta con 17 ODS, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades, en este subcapítulo hablaremos de los objetivos 4, 5, 10 y 16, que se relacionan directamente con la educación.

El Objetivo 4 se enfoca específicamente en la educación de calidad y se plantea "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje para todos a lo largo de la vida"²⁵. La educación mundial se considera un factor clave para impulsar el desarrollo sostenible, ya que está estrechamente vinculada con otros ODS, como la erradicación de la pobreza, el acceso a la salud, la igualdad de género y la reducción de las desigualdades.

Para lograr este objetivo se requiere la colaboración de gobiernos, organizaciones internacionales, sociedad civil, sector privado y otros actores relevantes. Es fundamental adoptar políticas y medidas que aseguren la igualdad de oportunidades en la educación, el acceso a infraestructuras y recursos educativos adecuados, la formación y capacitación de docentes, así como personal educativo.

²⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> (26-07-2023)

²⁵ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/> (26-07-2023)

La educación es un factor determinante para la erradicación de la pobreza, el fomento de la igualdad de género, la mejora de la salud y el bienestar, y el impulso de la innovación y el crecimiento económico.

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Este Objetivo se enfoca en abordar las desigualdades y brechas de género que aún persisten en todo el mundo. Busca garantizar que las mujeres y niñas tengan igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, la salud, el empleo, la participación política y la toma de decisiones. También promueve la eliminación de todas las formas de violencia y discriminación contra las mujeres y niñas, incluyendo la trata y la explotación sexual, y el matrimonio infantil y forzado. Para lograr este objetivo, se plantean diversas metas específicas, entre las cuales se encuentran:

- Poner fin a todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres y las niñas, incluidas la trata y la explotación sexual.
- Eliminar prácticas nocivas como el matrimonio infantil y forzado, y la mutilación genital femenina.
- Garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos para todas las mujeres y niñas.
- Asegurar la igualdad de oportunidades para el liderazgo y la participación política de las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones.
- Garantizar el acceso a la educación y la capacitación para mujeres y niñas, así como promover la igualdad de acceso a empleos decentes y remunerados.
- Reconocer y valorar el trabajo de cuidado no remunerado realizado por las mujeres y promover la distribución equitativa de las responsabilidades familiares.

El ODS 5 es crucial para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo, ya que reconoce la importancia de la igualdad de género como un pilar fundamental para alcanzar un mundo más justo, pacífico y próspero para todas las personas.

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

“Este objetivo tiene como propósito reducir las desigualdades dentro y entre los países, abordando cuestiones relacionadas con la distribución equitativa de la riqueza, el acceso a servicios básicos y la inclusión social”²⁶

El Objetivo se centra en lograr un crecimiento económico, inclusivo y sostenible, que beneficie a todas las personas, especialmente a los grupos más vulnerables y marginados. Esto incluye a personas en situación de pobreza, minorías étnicas, migrantes, personas con discapacidad y otros grupos en situación de desventaja.

Algunas de las metas específicas del ODS 10 incluyen:

- Lograr un crecimiento económico inclusivo y sostenible, que beneficie a todos los sectores de la sociedad, especialmente a los más vulnerables.
- Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, género, discapacidad, raza, etnia u orientación sexual.
- Mejorar la regulación y supervisión de los mercados financieros y de las instituciones financieras, con el fin de evitar la concentración excesiva de riqueza y promover una distribución más equitativa de los recursos.
- Facilitar la migración y la movilidad segura, ordenada y regular de las personas, incluidos los migrantes laborales, y promover la igualdad de derechos para los migrantes.

²⁶ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/> (26-07-2023)

- Asegurar que los países en desarrollo tengan una mayor representación y participación en las instituciones económicas y financieras internacionales.
- Fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y la cooperación financiera y técnica entre países, para promover el desarrollo sostenible en las naciones más desfavorecidas.

Con este objetivo se pretende avanzar hacia un mundo más justo y equitativo, donde todas las personas tengan igualdad de oportunidades y acceso a los recursos necesarios para llevar una vida digna.

Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

“Este promueve sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles, algunas de las metas específicas del ODS 16 incluyen”²⁷:

- Reducir significativamente todas las formas de violencia y la tasa de mortalidad relacionada con la violencia en todo el mundo.
- Poner fin al maltrato, explotación, trata y todas las formas de violencia y tortura contra niños.
- Promover el estado de derecho a nivel nacional e internacional y asegurar el acceso a la justicia para todos.
- Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- Desarrollar instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.
- Garantizar la participación significativa de todos, incluidas las mujeres y las personas en situación de vulnerabilidad, en los procesos de adopción de decisiones a nivel local, nacional e internacional.
- Asegurar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, en concordancia con las leyes nacionales e internacionales.

²⁷ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/> (26-07-2023)

Este objetivo promueve la paz y la justicia en el mundo, así como para construir instituciones sólidas que puedan garantizar el respeto a los derechos humanos y la igualdad para todos. Al abordar la violencia, la corrupción y la falta de acceso a la justicia, se busca crear sociedades más seguras, inclusivas y equitativas, donde todos puedan vivir en paz y prosperidad.

4.1.4. Estrategia para la educación del Banco Mundial (BM)

La educación juega un papel esencial en el progreso de una nación. Las personas son el verdadero recurso valioso de una sociedad, y la educación les brinda la oportunidad de llevar una vida más saludable, feliz y productiva. Se ha observado ampliamente que la educación mejora la capacidad de las personas para tomar decisiones informadas, asegurar medios de subsistencia sostenibles, adaptarse a nuevas tecnologías, ser mejores padres, enfrentar crisis y asumir la responsabilidad como ciudadanos y guardianes del medio ambiente.

La relación entre educación y calidad de vida es reconocida en la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, que afirman el derecho de los niños a la educación. Estos vínculos también se traducen en beneficios más amplios para la sociedad, como prosperidad económica y una reducción en los niveles de pobreza y privaciones. Por lo tanto, es fundamental combatir el analfabetismo, la ignorancia y las deficiencias educativas para lograr un desarrollo sostenible y equitativo.

El BM ha establecido **una nueva estrategia educativa** que tiene como objetivo mejorar la eficiencia del gasto gubernamental y proporcionar apoyo financiero y técnico para fortalecer los sistemas educativos. A través de asistencia operativa y financiera, el Banco Mundial colaborará con los países para promover el desarrollo de bases de datos y lecciones de alta calidad basadas en investigaciones y prácticas. Esto ayudará a respaldar políticas, innovaciones e inversiones futuras en el ámbito educativo a nivel mundial.

Apoyará el desarrollo educativo a nivel nacional e internacional, generando una base de conocimientos que incluirá datos de alta calidad y análisis técnico sobre programas

y políticas efectivas. Invertirá en la medición de capacidades y resultados del sistema educativo, así como en el análisis de datos correspondientes. Además, fomentará el debate internacional sobre temas educativos y promoverá el intercambio de conocimientos relacionados con las políticas educativas.

Enfrenta diversos desafíos en países de ingreso bajo y medio, así como en situaciones delicadas, que incluyen mejorar la eficiencia y eficacia del sistema educativo y los resultados del aprendizaje. “Para abordar estos desafíos, se centrará en el financiamiento basado en resultados, políticas docentes efectivas, evaluaciones regulares de aprendizaje y capacidades, y mediciones de resultados mediante un programa llamado Benchmarking Education Systems for Results”²⁸. Estas estrategias buscan mejorar el sistema educativo a través de reformas, capacitación y evaluación con el objetivo de garantizar una educación de calidad y mejorar los resultados del aprendizaje.

Considera que la **capacitación de los docentes** es esencial para brindar una educación de calidad. Destacan la importancia del dominio de las materias a enseñar y las habilidades pedagógicas del maestro como garantía de una enseñanza efectiva. El enfoque propuesto por el Banco Mundial incluye programas cortos de apoyo pedagógico o técnico, intercambio de experiencias y cursos a distancia para la formación continua de los docentes. También se sugiere el uso de medios de comunicación como la radio y la televisión como herramientas de apoyo para los programas de capacitación y la difusión de información actualizada para los maestros.

4.2. El Proyecto Tuning y el Desarrollo de Competencias

Durante la década de los noventa, se destacó el surgimiento de proyectos de reforma curricular a gran escala y la búsqueda o adaptación de modelos académicos que se adecuaban a las demandas educativas emergentes. La UNESCO resalta la importancia de preparar a las nuevas generaciones del Siglo XXI con competencias, conocimientos e ideales renovados para construir un futuro sólido. En este contexto, la educación

²⁸ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223249>. (27-07-2023)

superior enfrenta el reto de ofrecer formación basada en competencias y la pertinencia de los planes de estudio que se ajusten continuamente a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

Uno de los proyectos más significativos en la educación superior en Europa, que se ha extendido hacia América Latina y México, es el llamado "Tuning Educational Structures in Europe", que busca afinar las estructuras educativas para responder a los desafíos actuales y futuros. Este proyecto se ha convertido en un referente importante para mejorar la calidad y la pertinencia de la educación en diferentes países y regiones.

En este contexto de transformación curricular y adaptación a las demandas del Siglo XXI, la educación superior desempeña un papel fundamental en la formación de profesionales altamente capacitados, capaces de enfrentar los retos y cambios del mundo actual. La educación basada en competencias se presenta como una herramienta valiosa para dotar a los estudiantes de las habilidades y capacidades necesarias para su desarrollo personal y profesional, así como para contribuir al desarrollo sostenible y progreso social.

4.2.1. El Proyecto Tuning Europeo

El Proyecto Tuning, tuvo sus inicios y comenzó a desarrollarse en el contexto de la reflexión sobre la Educación Superior debido al rápido cambio en la sociedad.

El proyecto está especialmente relacionado con los procesos de La Sorbona-Bolonia-Praga-Berlín, en los cuales los líderes políticos buscan crear un área de educación superior integrada en Europa en el marco de un área económica europea.

Este proyecto surge de la necesidad de implementar, en las instituciones universitarias, el proceso que siguió a la Declaración de Bolonia de 1999, aprovechando las experiencias de los programas ERASMUS y SÓCRATES desde 1987, especialmente el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS). El proyecto European Region Action Scheme for the Mobility of University

Students (ERASMUS) y SOCRATES eran programas educativos europeos destinados a promover la cooperación y movilidad en el ámbito de la educación superior en los países miembros de la Unión Europea (UE). A continuación, describiré brevemente en qué consistían cada uno de estos proyectos:

Proyecto ERASMUS: Fue un programa de movilidad académica que se inició en 1987 y se convirtió en uno de los programas más populares de la Unión Europea. El objetivo principal era permitir que los estudiantes universitarios, tanto de pregrado como de posgrado, realizaran parte de sus estudios en una universidad extranjera durante un período determinado (generalmente de 3 a 12 meses).

Proyecto SÓ

CRATES fue un programa más amplio que englobaba varias acciones educativas y se desarrolló entre 1994 y 2006.

El proyecto Tuning se enfoca en el **desarrollo de competencias genéricas y específicas** para cada área temática en los graduados de primero y segundo ciclo. Además, aborda temas como el reconocimiento académico, la garantía y control de calidad, la compatibilidad de los programas de estudio a nivel europeo, el aprendizaje a distancia y el aprendizaje permanente.

Tuning integra todos estos aspectos como partes de un todo unificado, y se espera que sus resultados impacten a la mayoría, o incluso a todas, las instituciones y programas de educación superior europeas.

La necesidad de que la educación superior en Europa sea compatible, comparable y competitiva surge de las demandas de los estudiantes, cuya creciente movilidad requiere información fiable y objetiva sobre la oferta de programas educativos. Además, los empleadores, tanto dentro como fuera de Europa, exigirán información confiable sobre el significado práctico de una capacitación o un título determinado. Un área social y económica europea debe estar acompañada por un área de educación superior en sintonía con ella.

METAS Y OBJETIVOS DE TUNING

Tuning tiene como objetivo mejorar la calidad, eficacia y transparencia de las estructuras educativas en Europa a través de un debate colaborativo. No busca crear currículos europeos ni limitar la diversidad de la educación superior, tampoco afectar la autonomía local o nacional de las instituciones académicas y especialistas. Su enfoque es fomentar la cooperación y el intercambio de información para mejorar la educación en el continente.

“Al comenzar el desarrollo del proyecto Tuning se señalaron las siguientes metas y objetivos”²⁹:

- Impulsar la convergencia de la educación superior en diversas áreas temáticas a nivel europeo mediante definiciones comunes de resultados profesionales y de aprendizaje.
- Desarrollar perfiles profesionales, resultados del aprendizaje y competencias deseadas, tanto genéricas como específicas para cada área de estudio, incluyendo habilidades y conocimientos.
- Fomentar la transparencia en las estructuras educativas y promover la innovación a través de la comunicación de experiencias y la identificación de buenas prácticas.
- Establecer redes europeas para compartir ejemplos de prácticas eficaces, estimular la innovación y mejorar la calidad mediante la colaboración entre instituciones educativas.
- Desarrollar y compartir información sobre los currículos en las áreas seleccionadas, creando una estructura curricular modelo con puntos de referencia para cada área para mejorar el reconocimiento y la integración europea de los diplomas.
- Establecer conexiones entre la red de universidades participantes y otras entidades pertinentes para lograr la convergencia en las áreas de las disciplinas seleccionadas.

29 Julián González y Robert Wagenaar. Tuning Educational Structures in Europe. Bilbao, 3ra. edi, Universidad de Deusto, 2004. Pág. 31

- Diseñar una metodología para analizar elementos comunes y áreas específicas, buscando alcanzar consensos en el proceso de ajuste de las estructuras educativas.
- Coordinar con diversos actores involucrados en el proceso, incluyendo el grupo de seguimiento de Bolonia, ministerios de educación, conferencias de rectores, asociaciones de educación superior, organismos de acreditación y organizaciones de garantía de calidad, así como las propias universidades.

4.2.2. El Proyecto Tuning en Latinoamérica

El Proyecto Tuning tiene como objetivo analizar y definir las competencias específicas relacionadas con cada área temática de estudio. Estas competencias son fundamentales para cualquier titulación, ya que están directamente vinculadas al conocimiento especializado de cada disciplina y aportan identidad y coherencia a los programas académicos.

Para lograr esto, el proyecto involucra a 12 grupos de académicos en áreas temáticas como Administración de Empresas, Arquitectura, Derecho, Educación, Enfermería, Física, Geología, Historia, Ingeniería Civil, Matemáticas, Medicina y Química. Estos grupos trabajan conjuntamente para establecer puntos de referencia comunes para sus respectivas áreas.

En la primera fase del proyecto, se seleccionaron inicialmente cuatro áreas temáticas: Administración de Empresas, Educación, Historia y Matemáticas. Luego, se incorporaron otras áreas como Medicina, Química, Ingeniería Civil, Geología, Arquitectura, Física y Derecho.

Durante el desarrollo del Proyecto TUNIGAL, en la Primera Reunión General llevada a cabo en Buenos Aires en marzo de 2005, los grupos de trabajo acordaron una lista de competencias genéricas que serían consultadas a académicos, estudiantes, graduados y empleadores de América Latina. Esta consulta se realizó entre los meses de abril y julio de 2005.

Posteriormente, en la Segunda Reunión General en Belo Horizonte en agosto de 2005, se presentó el informe sobre el análisis de los resultados de la consulta de competencias genéricas. Además, en esa misma reunión, los grupos de trabajo discutieron sobre las competencias específicas y definieron la lista para áreas temáticas como Administración de Empresas, Educación, Historia y Matemáticas. Las consultas específicas para cada área se realizaron entre octubre y diciembre de 2005.

En la Tercera Reunión General del Proyecto, llevada a cabo en San José en febrero de 2006, se presentaron y discutieron los informes del análisis de los resultados de las consultas realizadas.

La Cuarta Reunión en Bruselas (Bélgica) en junio de 2006 sirvió para sustentar las competencias específicas de los grupos profesionales que no lo habían hecho previamente en San José de Costa Rica. Y finalmente,

En la Quinta reunión en México en febrero de 2007, se presentaron los informes finales de la fase II del Programa TUNIGAL.

4.2.3. ¿Qué es el proyecto Tuning en México?

México se involucra en el Proyecto Alfa Tuning mediante el Centro Nacional Tuning, que está representado por la Dirección General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) también forma parte del Comité de Gestión del Proyecto Alfa Tuning América Latina, con un total de 17 universidades nacionales que participan en este proyecto, representándolas en los grupos de trabajo de 10 áreas temáticas.

El Proyecto Tuning en México ha sido reconocido como un modelo significativo por las universidades públicas, que tienen una influencia notable en las acciones llevadas a cabo por grupos académicos, como el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX). Este consorcio ha incorporado en su plan de trabajo la administración de recursos para programas, incluyendo la comparabilidad de programas educativos

entre las universidades del consorcio y a nivel latinoamericano y europeo, utilizando la metodología Tuning.

Además, el CUMEX ha implementado un programa de movilidad para estudiantes y académicos que cuenta con el reconocimiento de créditos (CUMEX, 2006).

La Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería (ANFEI) de México estableció en octubre de 2006 un Acuerdo de colaboración con la SEP para desarrollar el Espacio Común de Educación Superior en Ingeniería (ECESI). Este acuerdo tiene como objetivo fomentar la cooperación entre las instituciones de educación superior afiliadas a la ANFEI, fortalecer los programas académicos de ingeniería y promover la movilidad estudiantil y docente.

El ECESI se basa en principios como el respeto a la autonomía universitaria, la promoción de la innovación en las instituciones de educación superior, y la creación de escenarios de aprendizaje más atractivos para los estudiantes de ingeniería. Además, busca establecer acuerdos con la SEP para construir un espacio común en las instituciones afiliadas, con estándares de calidad en la formación de ingenieros en México, y propiciar mecanismos de comparabilidad que permitan el reconocimiento de estudios, títulos y competencias.

Para lograr la comparabilidad, se analizará la oferta educativa en las áreas de Ingeniería Civil, Ingeniería Electrónica e Ingeniería Industrial, identificando similitudes y diferencias para homogeneizar los programas. A corto plazo, el proyecto tiene como metas socializar la metodología Tuning y aplicarla, para fortalecer las coincidencias y reducir las diferencias entre los programas acreditados.

4.2.4. ¿Cuáles son las 27 Competencias del Proyecto Tuning Latinoamericano?

El Proyecto Alfa Tuning en América Latina en su primera reunión en Buenos Aires, Argentina, en marzo de 2005, se elaboró una lista de 27 competencias genéricas,

las cuales fueron posteriormente consultadas por académicos, graduados y empleadores. Los resultados de esta consulta se presentaron en la segunda reunión general del proyecto, realizada en Bello Horizonte, Brasil, en agosto de 2005. Durante esta segunda reunión, los grupos de trabajo definieron las competencias específicas para las áreas temáticas de Administración de Empresas, Educación, Historia y Matemáticas.

¿Qué es una competencia? El proyecto Tuning Educational Structures in Europe, define la Competencia como “Una combinación dinámica de atributos, en relación a procedimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los encargados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo”³⁰.

Competencias Genéricas

No. Descripción de la Competencia Genérica

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
8. Comunicación
9. Capacidad de investigación
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
12. Capacidad crítica y autocrítica
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones

30 http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf (26-07-23)

14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16. Capacidad para tomar decisiones
17. Capacidad de trabajo en equipo
18. Habilidades interpersonales
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio socio-cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos
26. Compromiso ético
27. Compromiso con la calidad

4.2.5. Importancia del ámbito de las Competencias en la Educación de México

A finales de los años noventa, se llevó a cabo el Proceso de Bolonia en Europa, con la participación de 175 instituciones y 29 gobiernos. Su objetivo era crear un Espacio Europeo de Educación Superior para el año 2010, mediante la implementación de estándares comunes y la armonización del sistema de educación superior. Esto permitiría una mayor movilidad de estudiantes y profesionales graduados en un mercado cada vez más integrado en el continente.

El esfuerzo por establecer un estándar común de valor académico para cada título profesional llevó a la idea de crear un parámetro único de referencia para el aprendizaje en la educación superior en toda Europa. Como resultado del Proceso de Bolonia, se creó el Proyecto Tuning, cuyo nombre refleja la idea de sintonizar o afinar a todas las universidades al mismo tono, como si fueran receptores en una frecuencia para producir una melodía armoniosa.

El Proyecto Tuning destaca no sólo por su objetivo de establecer un parámetro de homogeneidad, sino también por su enfoque metodológico. En lugar de construir una lista única de contenidos académicos para cada carrera en toda Europa, enfatiza la importancia de determinar las "competencias" necesarias para los estudiantes.

El objetivo es lograr un acuerdo sobre las habilidades, tipos de conocimientos y valores que los estudiantes deben adquirir para obtener una formación profesional. Por ejemplo, competencias como la capacidad de abstracción, análisis y síntesis, así como la habilidad para organizar y planificar el tiempo, son consideradas importantes. Además, se destaca la capacidad de comunicación oral y escrita, así como el compromiso ético, que también son valoradas como competencias. De esta manera, se busca definir el perfil del profesional egresado. "Las competencias representan una combinación de atributos respecto al conocer y comprender (conocimiento teórico de un campo académico); el saber cómo actuar (la aplicación práctica y operativa a base del conocimiento); y al saber cómo ser (valores)"³¹

En términos más específicos, esto implica que la formación de cualquier profesional se basará en adquirir alrededor de 27 competencias genéricas (comunes para todas las carreras profesionales), como las mencionadas anteriormente. Además, habrá competencias específicas, diferentes para cada profesión.

4.3. Reformas curriculares contemporáneas de alto impacto para la Educación Básica de México

- a) A lo largo de la historia de México, los gobiernos han llevado a cabo numerosas Reformas Educativas que han dejado una huella profunda en el sistema educativo del país, estas reformas han sido fundamentales para adaptar la educación a las cambiantes necesidades de la sociedad y para impulsar el desarrollo y progreso de la nación internacionalmente, algunas de éstas son las siguientes:

31 <https://www.scielo.org.mx/pdf/crs/v5n9/v5n9a3.pdf>.(27-07-2023)

- a) La Reforma Educativa de los años 70's
- b) La Reforma Educativa de los noventa
- c) La Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) 2011
- d) El nuevo Modelo Educativo 2017
- e) La Nueva Escuela Mexicana (NEM) 2022

La Reforma de Educación Básica 1970 tuvo lugar durante el gobierno de Luis Echeverría y se fundamentó con la teoría sociocultural. Una de sus principales características fue la adopción de una metodología para la escritura y el método onomatopéyico, así como la incorporación del análisis global. Estas medidas buscaban mejorar los métodos de enseñanza en la Educación Básica, permitiendo a los estudiantes adquirir habilidades de lectoescritura y comprensión más efectivas.

Innovación en el Nivel Preescolar 1971, en este año, se propuso una reforma para reorganizar los métodos y materiales de instrucción en el nivel Preescolar. Esta propuesta se basó en una teoría humanista, que buscaba enfatizar el desarrollo integral de los niños en esta etapa temprana de su educación.

Posteriormente en 1973, surge la Ley Federal de Educación, esta importante reforma reemplazó a la Ley de Educación Pública de 1941 y tuvo un enfoque humanista en su diseño. Buscó establecer las bases para la educación en el país, definiendo los principios y objetivos generales del sistema educativo, y estableciendo los derechos y obligaciones de estudiantes y maestros.

En 1981, durante el gobierno de José López Portillo, se presentó el Programa Nacional de Alfabetización (INEA), una forma de educación extraescolar para adultos que se basaba en el autoaprendizaje. El enfoque de esta propuesta era sociocultural y fomentaba la participación activa de la sociedad en la tarea educativa.

En 1983 a 1988, durante el gobierno de Miguel de la Madrid, se implementó el Plan de Estudios para las Licenciaturas en Educación Preescolar y Primaria en el nivel educativo básico. Este plan tenía una perspectiva sociocultural.

En 1992, también durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se hizo obligatorio cursar la Primaria y Secundaria, bajo una perspectiva constructivista.

En 1999, durante el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León, se continuó con la política modernizadora, llevando a cabo la federalización del sistema educativo. Se enfocó en una perspectiva constructivista.

En el año 2009, durante el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, se promovió el aprendizaje por conjunto de saberes en la educación preescolar, además de impulsar el enfoque de aprendizaje por competencias en el nivel educativo básico, basado en una perspectiva sociocultural.

En 2010, en el mismo gobierno, se buscó innovar las estructuras curriculares y las prácticas educativas en el nivel educativo básico, enfocándose en una teoría cognitiva.

En los años 2012 y 2013, durante el gobierno de Enrique Peña Nieto, se presentó la propuesta de la "Educación de Calidad y con Equidad"³², conocida como el "Pacto por México". Esta iniciativa se centraba en tres puntos clave: mejorar la calidad educativa, incrementar la matrícula en Educación Media superior y Superior, y fortalecer la rectoría del Estado en el sistema educativo. Esta propuesta tenía un enfoque constructivista.

Estas reformas representaron importantes esfuerzos para mejorar la educación en México, cada una con enfoques específicos para fortalecer la calidad, pertinencia y equidad en el sistema educativo del país.

4.3.1. Influencia de las propuestas de la Comunidad Educativa Mundial

La influencia de las propuestas de la comunidad educativa mundial en México ha sido significativa y ha contribuido al desarrollo y mejora del sistema educativo del país a lo largo de los años, México ha estado abierto a recibir ideas y recomendaciones

32 Secretaría de Relaciones Exteriores. Pacto por México. SRE, Embajada de México en Italia, 2012.

provenientes de organismos internacionales, expertos educativos y otros países, con el objetivo de enriquecer sus políticas y prácticas educativas.

Así como lo refiere el Artículo 3° de la Constitución establece que el sistema educativo debe desarrollar "armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia"³³. Para hacer realidad estos principios, es fundamental plantear qué mexicanos queremos formar y tener claridad sobre los resultados que esperamos de nuestro sistema educativo. Se requiere, además, que el sistema educativo cuente con la flexibilidad suficiente para alcanzar estos resultados en la amplia diversidad de contextos sociales, culturales y étnicos de México. Algunos de los principales aspectos en los que la comunidad educativa mundial ha influido en México son los siguientes:

- La comunidad educativa mundial ha intercambiado estándares y modelos exitosos en el ámbito educativo, tales como enfoques pedagógicos innovadores, sistemas de evaluación educativa, currículos actualizados y métodos de enseñanza-aprendizaje. Estas propuestas han servido de inspiración a las autoridades educativas de México, quienes han tomado la iniciativa de adaptar y aplicar estas prácticas en el contexto nacional e implementar las reformas educativas.
- Inclusión y equidad: La comunidad educativa mundial ha abogado por una educación inclusiva y equitativa que garantice el acceso y la calidad educativa para todos los niños y jóvenes, sin importar su origen socioeconómico o capacidades. Estas propuestas han influido en las políticas y programas en México para mejorar la atención a grupos vulnerables y reducir las brechas educativas.

33 Artículo 3ro. Constitucional. <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf>. (02-08-2023).

- **Tecnología educativa:** La comunidad educativa mundial ha promovido el uso de tecnología en el ámbito educativo para mejorar la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar. México ha adoptado estas propuestas, implementando programas de incorporación de tecnología en las aulas y plataformas educativas para facilitar el acceso al conocimiento.
- **Formación docente:** Las recomendaciones internacionales sobre formación docente han sido de gran importancia para mejorar la capacitación y el desarrollo profesional de los maestros en México. La comunidad educativa mundial ha enfatizado la importancia de tener docentes bien preparados y actualizados para lograr una educación de calidad.
- **Cooperación y movilidad académica:** La comunidad educativa mundial ha promovido la cooperación entre instituciones educativas y la movilidad académica de estudiantes y docentes. Esto ha llevado a programas de intercambio, alianzas internacionales y oportunidades de estudio en el extranjero para estudiantes mexicanos y extranjeros en México.

Gracias a la colaboración con la comunidad educativa mundial, México ha tenido la oportunidad de conocer experiencias exitosas, identificar desafíos comunes y adoptar enfoques innovadores para mejorar su sistema educativo. Si bien las propuestas internacionales han sido valiosas, es fundamental adaptarlas a las particularidades y necesidades específicas del contexto mexicano para lograr una transformación educativa efectiva y sostenible. Sin embargo, lamentablemente, aquí es donde surge una gran brecha educativa, ya que los malos gobiernos no han sabido implementar estas políticas educativas de manera que realmente beneficien a nuestro país.

4.3.2. La Reforma Educativa de los años 70's

Durante el régimen del licenciado Echeverría, liderado por el secretario de Educación Pública, ingeniero Víctor Bravo Ahuja, se implementó una nueva reforma educativa.

Aunque se creó una Comisión Coordinadora de la Reforma Educativa y se llevaron a cabo reuniones y seminarios para recopilar sugerencias y críticas, se optó por una estrategia de acción sin un plan global de reforma previamente formulado.

Aunque no existe un plan explícito, se puede deducir la visión gubernamental sobre la reforma educativa a través de las decisiones del Secretario de Educación. Esta concepción se puede resumir en seis aspectos clave: filosofía educativa, reformas legales, modernización administrativa, investigación y planeación, flexibilización y renovación pedagógica, y nuevas posibilidades de enseñanza media y superior.

4.3.3. La Reforma Educativa de los 90's

Hacia finales de la década de los ochenta, se evidenció un cambio significativo en el discurso político sobre educación en varios países, incluyendo México. A medida que se ampliaba la cobertura educativa, surgieron preocupaciones sobre la calidad y equidad en el sistema, influenciadas por la globalización y la importancia creciente del conocimiento en la sociedad.

En México, las reformas del Estado y la reconfiguración del sistema económico proporcionaron el marco para la transformación del sistema educativo. La descentralización de la educación fue parte de un proceso más amplio de modernización social, económica y política, que tuvo sus raíces en los años setenta y se consolidó durante el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988).

La modernización educativa propuesta por el Presidente Salinas en 1989 se enmarcó dentro de un contexto más amplio de reformas en el Estado y cambios rápidos en la economía. Después de un largo periodo de gestión centralizada, el sistema educativo de México comenzó una nueva etapa de desarrollo, especialmente en los servicios

educativos básicos que incluyen niveles como preescolar (tres a cinco años), primaria (seis a once años) y secundaria (doce a catorce años), así como la formación inicial y en servicio de los docentes de educación básica. Garantizar estos servicios educativos se convirtió en una obligación legal del Estado mexicano en respuesta al derecho a la educación.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) se enfocó en tres áreas clave para impulsar una Educación Básica de calidad y equitativa estas tres líneas de políticas las llamaron “Las tres erres, Reorganización del sistema educativo, Reformulación de los contenidos y materiales educativos, Revaloración de la función magisterial”³⁴.

Reorganización del sistema educativo: Se buscó consolidar un auténtico federalismo educativo mediante la transferencia de responsabilidades y recursos a los estados para operar sus sistemas de educación básica y la promoción de una nueva participación social en beneficio de la educación. El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación fue reconocido como titular de las relaciones laborales colectivas de los trabajadores de base, mientras que el gobierno federal conservó facultades normativas y la función compensatoria entre estados y regiones.

Reformulación de los contenidos y materiales educativos: Se llevó a cabo una reforma curricular y pedagógica para los niveles de Educación Básica, incluyendo Preescolar, Primaria y Secundaria. Además, se renovaron los libros de texto gratuitos y se amplió la producción de materiales educativos para alumnos y docentes.

Revaloración de la función magisterial: Se reconoció al maestro como protagonista de la transformación educativa de México, siendo quien transmite conocimientos, fomenta la curiosidad intelectual y debe ser un ejemplo de superación personal. Se priorizó la formación y actualización del maestro, el salario profesional, la vivienda, la carrera magisterial y el aprecio social por su trabajo.

34 Margarita Zorrilla y Bonifacio Barba. Reforma educativa en México. Descentralización y nuevos actores. México, 2008. Pág. 8

El ANMEB buscó mejorar la calidad y equidad de la educación básica en México mediante cambios en la organización del sistema, el contenido educativo y la valoración del rol del maestro.

4.3.4. La Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) 2011

México, tras firmar el tratado de libre comercio, decidió unirse a la OCDE en mayo de 1994 para cumplir con los estándares de desarrollo de los países miembros. Como parte de estos compromisos, se propuso destinar mayor inversión del producto interno bruto hacia el ámbito educativo. El objetivo era consolidar el desarrollo de competencias en todos los sectores sociales, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomentar una cultura de rendición de cuentas y evaluación. Para lograrlo, se implementaron exámenes como PISA, EXCALE y ENLACE para evaluar el nivel educativo y medir el progreso en la mejora de la Educación Básica.

Esto está estrechamente vinculado con las políticas educativas, con el objetivo de promover acciones educativas que impulsen la mejora de los resultados a nivel internacional, justifiquen la inversión en educación y faciliten la inserción de los jóvenes en el ámbito productivo del país.

La creación de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) en México fue un proceso que se llevó a cabo a partir del año 2009, durante el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa. La RIEB representó una iniciativa para modernizar y mejorar la Educación Básica en el país, abarcando los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria.

La RIEB tuvo como objetivo principal fortalecer la calidad de la educación, impulsar el desarrollo integral de los estudiantes y promover una formación más relevante y pertinente. Para ello, se plantearon cambios significativos en los planes y programas de estudio, buscando una mayor articulación entre los diferentes niveles educativos y la inclusión de competencias fundamentales para la vida en sociedad.

Además de renovar los contenidos educativos, la RIEB también propuso una formación docente más sólida y orientada hacia metodologías actualizadas, con el fin de que los maestros pudieran implementar de manera efectiva las nuevas estrategias pedagógicas.

La RIEB fue un esfuerzo amplio y colaborativo que involucró a diversos actores del sistema educativo, desde autoridades gubernamentales hasta docentes y especialistas en educación. Su implementación se llevó a cabo gradualmente en todo el país, con la finalidad de asegurar una transición adecuada y una adecuada capacitación a los profesores.

Con la creación de la RIEB, se buscó transformar la Educación Básica en México, adaptándola a las necesidades de una sociedad en constante cambio y preparando a las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos del Siglo XXI.

En este documento rector define las competencias para la vida, el perfil de egreso, los estándares curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen el trayecto formativo de los estudiantes. Se propone contribuir a la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere la sociedad mexicana en el siglo XXI, desde una perspectiva tanto nacional como global, que considera al ser humano como ser universal³⁵.

4.3.5. El Nuevo Modelo Educativo 2017

El Modelo Educativo derivado de la Reforma Educativa tiene como objetivo principal proporcionar una educación de calidad con equidad, colocando el aprendizaje y la formación de los estudiantes en el centro de los esfuerzos educativos. La Secretaría de Educación Pública (SEP) ha presentado este Modelo Educativo, basado en cinco ejes principales, como respuesta al cumplimiento del Artículo 12° Transitorio de la Ley General de Educación.

- I. El planteamiento curricular de este Modelo Educativo se basa en un enfoque humanista y en la investigación educativa. Se establece un perfil de egreso que

35 Secretaría de Educación Pública. Plan de estudios 2011, México, SEP, 2011. Pág. 25

muestra la progresión del aprendizaje desde el preescolar hasta el bachillerato, articulando formalmente la educación obligatoria. El currículo se enfoca en el desarrollo de aprendizajes clave, que contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes y les permiten aprender a lo largo de su vida. Además de los campos académicos, se incorpora el desarrollo personal y social de los estudiantes, haciendo hincapié en el desarrollo de habilidades socioemocionales.

- II. Propone situar a la escuela en el centro del sistema educativo, enfocándose en lograr el máximo aprendizaje de todos los estudiantes. Se busca pasar gradualmente de un sistema vertical a uno más horizontal, otorgando a las escuelas mayor autonomía de gestión, fortaleciendo su plantilla de maestros y directivos, **promoviendo el liderazgo directivo**, reduciendo la carga administrativa, mejorando la infraestructura y el acceso a la tecnología, brindando un presupuesto propio y ofreciendo asistencia técnico-pedagógica de calidad. Se busca también una mayor participación de los padres y madres de familia en el proceso educativo.
- III. Considera al docente como un profesional enfocado en el aprendizaje de sus estudiantes, capaz de crear ambientes inclusivos y comprometidos con la mejora constante de su práctica. Se busca fortalecer la formación inicial del docente y establecer un Servicio Profesional Docente basado en el mérito, que incluye procesos de evaluación para ofrecer una formación continua pertinente y de alta calidad.
- IV. El enfoque de inclusión y equidad del sistema educativo busca eliminar las barreras que impiden el acceso, la participación, la permanencia, el egreso y el aprendizaje de todos los estudiantes, considerando su contexto social y cultural. Independientemente de su origen, género, lengua materna, condición socioeconómica, aptitudes o discapacidad, se promueve que todos los estudiantes tengan oportunidades para desarrollar sus potencialidades.
- V. Se establecen los mecanismos institucionales para una gobernanza efectiva del sistema educativo, que se basa en la participación de diversos actores y sectores de la sociedad en el proceso educativo y en la coordinación entre ellos. Estos actores incluyen el gobierno federal, las autoridades educativas locales, el Instituto

Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), el sindicato, las escuelas, los docentes, los padres de familia, la sociedad civil y el Poder Legislativo.

“La meta es clara: que todas las niñas, niños y jóvenes reciban una educación integral de calidad que los prepare para vivir plenamente en la sociedad del Siglo XXI”³⁶.

4.3.6. La Nueva Escuela Mexicana (NEM) 2022

Antes de la reciente reforma a la Constitución, la educación se dividía en tres ciclos inconexos: Preescolar, Primaria y Secundaria como la Educación Básica; Media Superior y nivel Superior. La trayectoria educativa muestra altas tasas de abandono escolar en cada transición de nivel, especialmente entre Secundaria y Media Superior, debido a diversas razones como: socioeconómicas, familiares y de falta de perspectivas futuras en la escuela para los jóvenes.

A pesar de que la educación sigue siendo un medio democrático de ascenso social, se requiere transformar el sistema para cumplir con su misión, ya que las políticas aplicadas hasta ahora han reproducido las desigualdades económicas y sociales existentes al no considerar las necesidades diferenciadas de cada grupo social y nivel educativo. Es necesario mejorar la calidad y equidad educativa para brindar a todos los estudiantes oportunidades de desarrollo integral y mejores perspectivas de futuro.

El propósito de la Nueva Escuela Mexicana es transformar la educación a lo largo de la vida, con énfasis en aprender a aprender y adaptarse a los cambios. Su meta es ofrecer una educación de calidad que mejore el conocimiento y habilidades de los estudiantes en áreas clave como comunicación, matemáticas y ciencias. Además, se busca desarrollar habilidades socioemocionales para facilitar la inserción laboral y fomentar un desarrollo social inclusivo y equitativo.

36 Secretaría de Educación Pública. Modelo Educativo. México, SEP, 2017. Pág. 31

La NEM es un plan de 23 años desarrollado por la SEP para reforzar la educación obligatoria en todas las edades. Su objetivo es brindar una formación integral y promover un aprendizaje de excelencia, inclusivo, colaborativo y equitativo para todas las personas mexicanas desde su nacimiento hasta los 23 años. La NEM se enfoca en ofrecer una educación para toda la vida, adaptada a cada región y comunidad, con énfasis en atender a poblaciones desfavorecidas para garantizar igualdad de oportunidades. Su estructura abierta integra a la comunidad y busca condiciones de excelencia en cada nivel y modalidad educativa. El propósito es alcanzar el bienestar y prosperidad incluyente en todo el país.

La NEM adopta una perspectiva humanista como base filosófica para todo el Sistema Educativo Nacional. Desde esta visión, se establecen los objetivos educativos y se promueven nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. Además, se busca avanzar en diversos aspectos como lo social, económico, científico, tecnológico y cultural, con el objetivo de lograr el desarrollo integral del ser humano en una sociedad justa, libre y participativa en democracia.

“La NEM suscribe los ODS y la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas; en particular atiende el ODS 4 “Educación de Calidad”, que refiere a: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas y todos”³⁷.

La UNESCO destaca que la educación de calidad es un derecho inherente que empodera a las personas, especialmente a aquellos que enfrentan desigualdades sociales y económicas, permitiéndoles salir de la pobreza y participar plenamente en la sociedad.

Las siguientes líneas de acción para construir la NEM que serán permanentes son:

1. Revalorización del magisterio

37 Secretaría de Educación Pública. La Nueva Escuela Mexicana: Principios y Orientaciones Pedagógicas. México, SEP, 2019. Pág.8

La Revalorización del Magisterio incluye una revisión integral de la carrera docente, con el propósito de favorecer el crecimiento profesional de los maestros en términos de ingreso, promoción, reconocimiento y retiro. Se enfoca en convocar y seleccionar a los mejores candidatos, mejorando la formación inicial a partir de una reestructuración organizacional en las escuelas normales y asegurando la disponibilidad de la infraestructura necesaria. Además, se extiende la formación inicial a los profesores de educación media superior, quienes han enfrentado carencias en este aspecto.

2. Infraestructura

Posee una infraestructura apropiada para fomentar el aprendizaje de niños, adolescentes y jóvenes en un ambiente seguro y propicio, promoviendo una cultura de paz. Además, brinda oportunidades para la práctica de deportes, actividades musicales, artísticas, cívicas y socioculturales, entre otras. Se garantizan los servicios básicos, así como la seguridad de los estudiantes durante su estancia mediante bardas perimetrales, señalamientos internos y externos, medidas de seguridad vial y orientación para posibles contingencias. También se consideran instalaciones y adaptaciones para personas con discapacidad.

3. Gobernanza

La gobernanza se entiende como la participación de la sociedad y sus actores en la toma de decisiones del Sistema Educativo Nacional, manteniendo en consideración el rol y la función de cada uno de ellos.

4. Objetivos del aprendizaje, estrategias didácticas y revisión de contenidos

Adaptará los elementos fundamentales del Artículo 3º de acuerdo con los diferentes niveles y tipos educativos, considerando los contenidos, pedagogía y estrategias didácticas adecuadas para cada grupo de edad. Cada nivel educativo definirá sus propósitos de acuerdo con la madurez y capacidad de los estudiantes, buscando avanzar en su formación en función de sus posibilidades. La orientación de la NEM se enfocará en aprender a aprender a lo largo de toda la vida, lo cual implicará replantear

las actividades en el aula y garantizar que los educandos alcancen los conocimientos, habilidades, capacidades y cultura necesarios para definir sus proyectos de vida en cada etapa.

4.4. Los nuevos requisitos de Competencia para los Directivos de Educación Básica

La USICAMM en su documento Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica, define los perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar.

Se busca promover las buenas prácticas docentes para lograr los objetivos educativos en cada aula y escuela. La Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM) señala que a través de la USICAMM, establece los perfiles profesionales requeridos para participar en los procesos de admisión, promoción y reconocimiento, definiendo las características y aptitudes necesarias para los aspirantes.

Los perfiles profesionales, criterios e indicadores, según la LGSCMM, “son herramientas normativas que determinan lo que los maestros deben saber y hacer para favorecer el aprendizaje y bienestar de los estudiantes”³⁸. Se organizan en dominios y establecen referentes cualitativos y cuantitativos para evaluar la práctica profesional. Su formulación, uso y desarrollo permiten a los maestros compartir significados, guiar su práctica y orientar la formación, y también sirven como referentes de buena práctica y desempeño eficiente para distintas funciones educativas como funciones de docente, técnico docente, de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica.

38 Secretaría de Educación Pública. Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. México, SEP, 2021. Pág. 7

Los dominios, criterios e indicadores del perfil Directivo que se solicitan en la actualidad son:

I. UN DIRECTIVO QUE ASUME SU PRÁCTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL CON APEGO A LOS PRINCIPIOS FILOSÓFICOS, ÉTICOS Y LEGALES DE LA EDUCACIÓN MEXICANA

El perfil directivo que buscamos en la Nueva Escuela Mexicana se enfoca en brindar un servicio educativo basado en los derechos humanos, promoviendo el máximo logro de aprendizaje de los estudiantes y fomentando un ambiente inclusivo y de excelencia. Los directivos deben conocer bien a los alumnos, sus familias y el entorno social, y trabajar con el personal docente para mejorar constantemente las prácticas educativas y el aprendizaje escolar. Deben ser profesionales capaces de responder a las necesidades e intereses de todos los alumnos y promover el desarrollo continuo del plantel.

El directivo de la escuela debe poseer habilidades profesionales para reconocer y valorar la diversidad presente en las comunidades escolares. Esta diversidad enriquece la tarea educativa y promueve relaciones armoniosas y pacíficas entre maestros, alumnos y familias, basadas en un trato digno y respetuoso de los derechos humanos.

Los criterios e indicadores de este dominio son

- Asume en el ejercicio de su función directiva que la educación es un derecho fundamental de las niñas, los niños y adolescentes para su desarrollo integral y bienestar, a la vez que es un medio para la transformación social del país.
- Impulsa que toda la comunidad escolar establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas centradas en la dignidad de las personas y el respeto a los derechos humanos.
- El directivo asume la responsabilidad de participar en procesos de formación continua y desarrollo profesional para fortalecer su práctica y contribuir a la transformación y mejora de la escuela.

II. UN DIRECTIVO QUE RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU FUNCIÓN PARA CONSTRUIR DE MANERA COLECTIVA UNA CULTURA ESCOLAR CENTRADA EN LA EQUIDAD, LA INCLUSIÓN, LA INTERCULTURALIDAD Y LA EXCELENCIA

En este dominio, se enfatiza la importancia de que el personal directivo conozca las características específicas de la escuela para llevar a cabo su función y promover procesos de cambio y mejora en las prácticas educativas y la gestión escolar, con el objetivo de lograr la formación integral de todos los alumnos.

Los criterios e indicadores de este dominio son:

- Conoce la cultura escolar y las características sociales, culturales y lingüísticas de la comunidad en la que se ubica la escuela.
- Reconoce las prácticas de enseñanza y de gestión escolar que favorecen el aprendizaje de todas las niñas, los niños y adolescentes.
- Impulsa la participación de toda la comunidad escolar para garantizar la formación integral de los alumnos en un marco de equidad, inclusión e interculturalidad.

III. UN DIRECTIVO QUE ORGANIZA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA COMO UN ESPACIO PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LAS NIÑAS, LOS NIÑOS Y ADOLESCENTES

En este dominio, el personal directivo aplica su conocimiento para crear una visión conjunta de mejora escolar. Basándose en la creencia de que la experiencia escolar es esencial para el desarrollo de habilidades cognitivas, lingüísticas, socioemocionales y motrices de los estudiantes, se busca una comprensión profunda de las características específicas de la escuela.

Los criterios e indicadores de este dominio son:

- Dirige la construcción de una perspectiva compartida de mejora de la escuela.
- Establece formas de organización y funcionamiento de la escuela con sentido de responsabilidad, apego a la normativa vigente y uso eficiente de los recursos.

- Desarrolla estrategias de mejora de la escuela para la formación integral de los alumnos.
- Impulsa el desarrollo profesional de las maestras y los maestros para favorecer la transformación y mejora de las prácticas educativas.

IV. UN DIRECTIVO QUE PROPICIA LA CORRESPONSABILIDAD DE LA ESCUELA CON LAS FAMILIAS, LA COMUNIDAD Y LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS PARA FAVORECER LA FORMACIÓN INTEGRAL Y EL BIENESTAR DE LOS ALUMNOS

Este dominio se enfoca en la conexión esencial entre la escuela, las familias y la comunidad para impulsar el aprendizaje y el bienestar de los alumnos. Se reconoce que tanto la escuela como el entorno familiar son entornos de aprendizaje y se destaca la necesidad de establecer una comunicación y colaboración efectiva entre ambas partes.

Los criterios e indicadores de este dominio son:

- Promueve la participación corresponsable de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela, con base en el diálogo, el respeto y la confianza.
- Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia.
- Gestiona con las familias, la comunidad, la supervisión escolar e instituciones, apoyos que favorecen el bienestar y desarrollo integral de los alumnos.

4.5. ¿Por qué es importante hablar de Competencias Directivas?

Es importante hablar sobre las competencias directivas que un directivo debe tener, ya que estos líderes educativos desempeñan un papel crucial en el funcionamiento y desarrollo de las instituciones escolares.

Las competencias se refieren a las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que los directivos y líderes deben poseer para llevar a cabo de manera eficiente y efectiva su labor de liderazgo en las escuelas. Estas radican en su capacidad para mejorar el liderazgo, influir en el desempeño y la cultura organizacional, gestionar el cambio, fomentar el desarrollo del talento, facilitar la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Es fundamental tener un conocimiento claro de las competencias que un directivo debe dominar, así como las habilidades necesarias para aplicarlas efectivamente en su jornada laboral dentro de su institución educativa. Al contar con estas competencias y habilidades, el directivo podrá crear y fomentar ambientes de aprendizaje en el aula y también con sus subordinados, lo que impulsará el desarrollo tanto de los estudiantes como del personal a su cargo.

Un directivo con las competencias adecuadas podrá liderar de manera efectiva, establecer una visión clara y motivadora, comunicarse de manera asertiva, tomar decisiones estratégicas y resolver problemas de forma eficiente. Además, será capaz de adaptarse a los cambios y desafíos que se presenten en el entorno educativo, lo que es esencial en un mundo en constante transformación.

Asimismo, las habilidades del directivo son igualmente importantes para la implementación práctica de las competencias. Esto incluye la capacidad de crear un ambiente positivo y de apoyo en el aula, fomentar la participación y la colaboración, brindar retroalimentación constructiva y empoderar a los miembros del equipo educativo.

En conjunto, estas competencias y habilidades permiten que el directivo ejerza un liderazgo inspirador y efectivo, creando un entorno de trabajo enriquecedor para el aprendizaje y el crecimiento tanto de los estudiantes como del personal. Al hacerlo, se impulsa una cultura de mejora continua y se contribuye al éxito y excelencia en la institución educativa.

4.6. ¿Qué son las Competencias Directivas?

“Las competencias directivas son un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que los líderes educativos deben poseer para llevar a cabo de manera efectiva su función de dirección y gestión en las instituciones escolares”³⁹. Estas competencias son fundamentales para lograr una gestión educativa eficiente y efectiva, y para liderar procesos de mejora continua en las escuelas.

Las competencias se refieren a capacidades movilizadas que incluyen habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas con un desempeño efectivo. “Las competencias incluyen, en su definición, un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal) las competencias abarcan un saber conceptual, enfocándose en el individuo, su comportamiento y desempeño esperados”⁴⁰.

Asimismo, la UNESCO en el documento Marco de Competencias de Liderazgo para Directores Escolares resalta la necesidad de que los líderes educativos tengan competencias en áreas como la visión y dirección estratégica, la gestión de recursos, la promoción de una enseñanza de calidad, el trabajo colaborativo con la comunidad educativa y la promoción de la equidad e inclusión.

En el contexto nacional, cada país puede contar con sus propios marcos o normativas que establecen las competencias directivas que se esperan de los líderes educativos. Por ejemplo, en México, la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM) como antes se mencionó establece los perfiles profesionales y competencias que deben cumplir los directivos en el sistema educativo mexicano.

4.7. Tipos de Competencias Directivas

Como se mencionó en los apartados anteriores, las Competencias Directivas son necesarias para que el directivo genere ambientes de aprendizaje en las escuelas e

39

[https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/212/950#:~:text=Las%20competencias%20directivas%20son%20el,funciones%20en%20el%20contexto%20global.\(02-08-2023\)](https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/212/950#:~:text=Las%20competencias%20directivas%20son%20el,funciones%20en%20el%20contexto%20global.(02-08-2023))

40 Ministerio de Educación. Marco Para la Buena Dirección Y el Liderazgo Escolar. Chile, 2015. Pág. 9

impacte positivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos y colaboradores, así mejorando las características de su institución educativa.

Por lo tanto, un buen directivo debe conocer las competencias que se requieren para desempeñar su quehacer diario de manera efectiva. Además, es crucial que desarrolle habilidades que le permitan liderar equipos de trabajo, motivar a los colaboradores, comunicarse de manera clara y efectiva, tomar decisiones acertadas, resolver problemas de manera eficiente y adaptarse a los cambios en el entorno educativo, para esto se responderá la siguiente cuestión “¿Cuáles son las competencias gerenciales y Directivas? Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”⁴¹.

Elementos de las competencias

Para desarrollar las competencias gerenciales Minerva Martínez Ávila en el documento Modelo de competencias directivas menciona que en escenarios globales para las instituciones de educación considera que las competencias están formadas por el conocimiento, las habilidades y las actitudes.

- **Conocimiento ¿Qué es?**

El conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito; contiene creencias, valores y compromisos; es un recurso valioso. Los cambios tecnológicos actuales están basados en el conocimiento.

41 Don Hellriegel, et al. Administración. Un enfoque basado en competencias.11ª. Ed., México, Ed. Abril Vega Orozco, 2009. Pág. 4

“El conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico y si no se utiliza en un momento y lugar específicos deja de tener valor”⁴².

En otro contexto, el conocimiento se divide en dos categorías principales: conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito es una habilidad práctica y subjetiva que un individuo o un grupo de personas adquiere a través de la experiencia y se aplica de manera eficiente en su trabajo o actividades. Por otro lado, el conocimiento explícito es un conocimiento formal que se puede plasmar en documentos o registros, lo que facilita su adquisición por parte de otras personas, ya que está disponible en información documentada y es propiedad de la organización.

- **Habilidades ¿Lo puedo aplicar?**

Peter Drucker, un reconocido experto en gestión empresarial de este siglo, “sostiene que uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones es la carencia de una clara dirección”⁴³. Frente a esta problemática, todo ejecutivo debe adquirir un conjunto de habilidades y aptitudes. Entre las habilidades esenciales para desempeñar una función directiva se incluyen: la capacidad de representación, la comunicación efectiva, la toma de decisiones y resolución de problemas, la habilidad para negociar, el autocontrol, la flexibilidad, el liderazgo y el estilo de dirección.

Actitud ¿Estoy dispuesto?

Las actitudes reflejan la forma en que las personas interactúan con sus sentimientos, pensamientos y predisposiciones frente a su entorno. Por otro lado, el concepto de valor abarca cualidades y principios morales que guían nuestra conducta tanto en el ámbito interno como externo de las Instituciones.

En la vida cotidiana, las personas emplean diversas competencias en diferentes ámbitos como actividades recreativas, relaciones personales, trabajo y escuela. En este apartado se centrará en las competencias gerenciales y directivas y se destacan

42 Minerva Martínez Ávila, et al. Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol.6, 2016. Pág. 5

43 Íbid. Pág. 7

aquellas que son esenciales para desempeñar roles de responsabilidad, el objetivo específico es presentar el desarrollo de seis competencias gerenciales fundamentales:

- Competencia para la comunicación
- Competencia para la planeación y gestión
- Competencia para el trabajo en equipo
- Competencia para la acción estratégica
- Competencia multicultural
- Competencia para la autoadministración.

“Modelos de competencias gerenciales”⁴⁴.



44 Don Hellriegel, et al. Administración. Un enfoque basado en competencias. Op. Cit. Pág. 6.

➤ **Competencia para la comunicación**

Hace referencia a la habilidad de transferir e intercambiar información de manera efectiva, lo que permite que tanto usted como otras personas puedan entenderse. Dado que la administración implica dirigir el trabajo a través de otras personas, la competencia en comunicación resulta esencial para el óptimo desempeño de un administrador. Esta competencia incluye:

- La comunicación informal

Una característica importante de la comunicación informal es que se centra en crear una conversación de tomar y dar, lo que significa que las personas están dispuestas a compartir información y escuchar a los demás de manera equitativa. Esto promueve la interacción y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los participantes.

Además implica tener conciencia de los sentimientos de los demás. Es importante tener empatía y comprender las emociones y perspectivas de los demás para establecer conexiones significativas y construir relaciones interpersonales sólidas. Al ser consciente de los sentimientos de los demás, se crea un ambiente de confianza y respeto, lo que facilita una comunicación más efectiva y constructiva.

- La comunicación formal

La comunicación formal es un tipo de interacción que se caracteriza por transmitir información de manera oficial y estructurada en el ámbito profesional. Implica informar a las personas sobre hechos y actividades relevantes, mantenerlas actualizadas y realizar presentaciones persuasivas y efectivas frente al público. Además, esta forma de comunicación se destaca por redactar mensajes claros, concisos y efectivos, haciendo uso de recursos de computadora para mejorar la eficiencia en la transmisión de la información

- La negociación

La negociación es una habilidad clave para alcanzar acuerdos efectivos en el ámbito laboral y organizacional. Implica la capacidad de representar a un equipo y negociar de manera exitosa cuestiones relacionadas con roles y recursos. Un negociador hábil puede establecer relaciones sólidas y ejercer influencia de manera efectiva con superiores, lo que facilita el logro de objetivos y metas.

Además, la habilidad de tomar acciones contundentes y justas al manejar situaciones problemáticas con subordinados es fundamental para mantener un ambiente laboral equitativo y productivo, permite resolver conflictos y alcanzar soluciones equitativas para todas las partes involucradas, lo que contribuye al buen funcionamiento y éxito de la institución en su conjunto.

➤ **Competencia para la planeación y gestión**

La habilidad de planificación y gestión implica tomar decisiones sobre las tareas que deben realizarse, cómo llevarlas a cabo, asignar recursos para su ejecución y luego supervisar su progreso para garantizar su cumplimiento. La planificación y gestión son lo primero que muchas personas asocian con los directivos.

Algunas de las actividades que abarca esta competencia son la recolección de información, el análisis y la resolución de problemas, así como la planificación y organización de proyectos, administración del tiempo, y elaboración de presupuestos y administración financiera

- Acopio de información, análisis y solución de problemas

El acopio de información, análisis y solución de problemas es una competencia importante en el ámbito profesional. Consiste en observar y recopilar información relevante, para luego utilizarla de manera efectiva en la identificación de síntomas y problemas en una situación determinada. Esta competencia implica la habilidad de analizar la información de manera crítica y objetiva, lo que permite identificar alternativas y posibles soluciones para abordar los desafíos presentes.

Además, esta competencia se relaciona con la capacidad de tomar decisiones oportunas y acertadas, basadas en el análisis de la información disponible. Un individuo que posee esta habilidad puede asumir riesgos calculados y anticipar las posibles consecuencias de sus acciones, lo que le permite tomar decisiones informadas y efectivas para resolver problemas y alcanzar objetivos

- **Planeación y organización de proyectos**

Consiste en preparar planes y calendarios detallados para lograr las metas del proyecto de manera eficiente. Esta competencia implica clasificar las tareas por orden de prioridad y asignar responsabilidades a los miembros del equipo para garantizar una distribución efectiva de las actividades.

Además, un individuo que posee esta habilidad es capaz de determinar, obtener y organizar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa. Esto incluye recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, entre otros.

- **Administración del tiempo**

Es una competencia que implica la habilidad de manejar eficientemente múltiples asuntos y proyectos simultáneamente, sin dispersarse demasiado. Un individuo que posee esta habilidad es capaz de planificar y organizar su tiempo de manera efectiva para poder realizar todas las tareas asignadas.

También incluye la capacidad de monitorear y cumplir con un programa establecido, pero al mismo tiempo, ser flexible para realizar ajustes si es necesario, además, un individuo que administra bien su tiempo puede trabajar con efectividad bajo presión, manteniendo la calma y el enfoque para cumplir con los plazos y objetivos establecidos.

➤ **Competencia para el trabajo en equipo**

La competencia para el trabajo en equipo se refiere a la habilidad de pequeños grupos de personas para colaborar de manera coordinada y conjunta en la realización de

tareas, asumiendo la responsabilidad compartida por los resultados obtenidos. En un entorno organizacional donde se utilizan equipos para llevar a cabo proyectos y actividades, los gerentes pueden mejorar su eficacia si:

- Diseñan equipos de forma correcta

Un directivo efectivo en el trabajo en equipo se destaca por su habilidad para formular objetivos claros y motivadores que inspiran el desempeño de los miembros del equipo. Al conformar el equipo, selecciona cuidadosamente al personal, valorando tanto la diversidad de ideas como las habilidades técnicas requeridas para alcanzar el éxito, asegura de definir claramente las responsabilidades de todo el equipo y asigna tareas de manera adecuada a cada miembro, teniendo en cuenta sus capacidades individuales. Con este enfoque estratégico, el gerente promueve una colaboración efectiva, potenciando el talento de cada miembro y garantizando el cumplimiento exitoso de los objetivos del equipo.

- Crean un entorno que apoye a los equipos

El directivo se esfuerza por fomentar la colaboración y el reconocimiento mutuo dentro del equipo, brindando elogios y recompensas para motivar y reforzar el desempeño positivo. Además, el gerente se dedica a ayudar al equipo a identificar y obtener los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En este rol, actúa como un entrenador, consejero y mentor, demostrando paciencia mientras guía a los miembros del equipo en su proceso de aprendizaje y crecimiento profesional. Este enfoque fortalece la cohesión y la eficiencia del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

- Administran bien la dinámica de los equipos

Este se enfoca en aprovechar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para optimizar el rendimiento colectivo. Un directivo hábil identifica las capacidades individuales y las utiliza estratégicamente para lograr que el equipo alcance sus objetivos de manera colaborativa. Además, este tipo de líder no evita los conflictos y discrepancias, sino que los aborda abiertamente y los convierte en oportunidades para

mejorar el desempeño y fortalecer la cohesión del equipo. Por último, un gerente efectivo comparte los méritos y reconoce las contribuciones de todos los miembros, fomentando así un ambiente de reconocimiento mutuo y trabajo en equipo.

➤ **Competencia para la acción estratégica**

La competencia para la acción estratégica consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos. La competencia para la acción estratégica incluye:

- El conocimiento de la industria

Esta implica que el individuo tiene una comprensión profunda y actualizada del sector en el que trabaja y puede identificar rápidamente las amenazas y oportunidades que surgen debido a los cambios en el entorno. Además, se mantiene informado sobre las acciones de los competidores y socios estratégicos para estar al tanto de las tendencias.

- El conocimiento de la organización

El directivo comprende las preocupaciones y necesidades de los diferentes grupos de interés relacionados con la institución, lo que le permite tomar decisiones estratégicas más informadas y alinear los objetivos de la institución. Además, este conocimiento incluye la identificación de las fortalezas y debilidades de diversas estrategias de negocios, lo que facilita la selección de enfoques más efectivos para el crecimiento y desarrollo de la escuela.

- La acción estratégica

Asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa. Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración. Establece metas tácticas y operativas que facilitan la ejecución de las estrategias.

➤ **Competencia multicultural**

La competencia multicultural es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países. No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios. A efecto de estar preparado para tal oportunidad, debe comenzar a desarrollar su competencia multicultural, la cual se reflejará en:

- Conocimiento y comprensión de distintas culturas

Está informado de los acontecimientos y las tendencias políticas, sociales y económicas de todo el mundo. Reconoce el efecto que los hechos globales tienen en la organización. Entiende, lee y habla con fluidez más de un idioma

- Apertura y sensibilidad culturales

Conoce la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y está abierto a analizarlas con honestidad y objetividad

Tiene sensibilidad para las señales culturales y es hábil para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones. Cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento en consecuencia.

➤ **Competencia para la autoadministración**

La competencia para la autoadministración se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o las circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran. Los directivos no caen en esta trampa. Esta competencia para la autoadministración incluye:

- Integridad y conducta ética

La integridad y la ética son pilares fundamentales en el comportamiento de esta persona, ya que posee normas personales claras que guían su conducta. Su compromiso con la honestidad y la transparencia sienta las bases para mantener una actitud íntegra en todas sus acciones. Además, muestra humildad y madurez al estar dispuesto a admitir sus errores y aprender de ellos, asumiendo la responsabilidad de

sus actos. Esta combinación de principios éticos y responsabilidad personal lo convierte en un individuo confiable y respetable, que inspira confianza y respeto en los demás.

- Ímpetu y flexibilidad personales

Busca la responsabilidad, es ambicioso y está motivado para lograr objetivos.

Trabaja muy duro para concretar las cosas.

Es perseverante ante los obstáculos y resurge después de los fracasos.

- Equilibrio entre la vida laboral y personal

Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia.

Se cuida bien, en lo mental y lo físico, y emplea salidas constructivas para ventilar su frustración y reducir la tensión.

Evalúa y establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo

- Conocimiento y desarrollo de uno mismo

Esta persona se destaca por tener metas claras tanto en su vida personal como en su carrera profesional. Utiliza sus fortalezas de manera estratégica para aprovechar oportunidades y alcanzar sus objetivos, mientras se esfuerza por superar o compensar sus debilidades con perseverancia y dedicación. Además, muestra una actitud reflexiva y de aprendizaje constante, analizando sus experiencias tanto en el ámbito laboral como en su vida personal para obtener lecciones valiosas y mejorar continuamente. Esta combinación de determinación, autoconocimiento y capacidad de aprendizaje le permite crecer y progresar de manera significativa en su desarrollo personal y profesional.

4.8. Competencias Directivas en la Escuela, ¿utopía o realidad?

Las competencias directivas en la escuela pueden ser vistas como una utopía o una realidad, esto depende de diversos factores y contextos. Por un lado, la idea de contar con directivos altamente capacitados, con habilidades de liderazgo sólidas y una visión clara para guiar a la comunidad escolar hacia el éxito, puede parecer una meta ideal o utópica en algunos casos.

Sin embargo, en muchas instituciones educativas, existen ejemplos reales de directivos altamente competentes que han logrado transformar escuelas y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Estos líderes educativos demuestran que las competencias directivas pueden ser una realidad alcanzable cuando se promueve la formación continua de los directivos, se les brinda apoyo y recursos adecuados, y se fomenta una cultura de liderazgo y mejora constante en la institución escolar.

La realidad de muchas instituciones educativas es que carecen de un buen directivo con las competencias y habilidades necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en su comunidad educativa. Esto se refleja en los resultados del centro educativo, en las problemáticas, quejas y buzones escolares que los padres y docentes hacen llegar a las estancias superiores como inspección o dirección operativa quejándose del directivo. Este problema puede atribuirse a varios factores, y uno de ellos es la designación de directivos mediante nepotismo o tráfico de influencias, etc. lo que implica que no poseen las competencias y habilidades requeridas para desempeñar su papel de manera adecuada y como consecuencia, la institución educativa tiende a estancarse y no logra trascender, o incluso puede enfrentar más problemas de los que ya tenía de diversa índole.

Es importante reconocer que el desarrollo de competencias directivas no es un proceso sencillo y puede requerir cambios profundos en la forma de gestionar la educación. Sin embargo, al invertir en el fortalecimiento del liderazgo educativo, se puede potenciar el desempeño de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes, lo que a su vez impactará positivamente en la calidad de la educación.

En conclusión, si bien las competencias directivas pueden parecer una utopía en algunos casos, con el compromiso y el esfuerzo adecuado, se pueden convertir en una realidad valiosa y transformadora para el funcionamiento y desarrollo de las instituciones escolares. La apuesta por líderes educativos capacitados y comprometidos es fundamental para lograr una educación de calidad y una experiencia enriquecedora para todos los involucrados en el proceso educativo.

4.9. Las cualidades de la Calidad de la Educación como eje transversal para impulsar la Mejora Educativa

Las cualidades de la calidad educativa desempeñan un papel fundamental en la construcción de un sistema educativo efectivo y significativo. Estas cualidades han sido reconocidas y promovidas por diversos organismos internacionales, así como por marcos legales como el Artículo 3ro. Constitucional y la Ley General de Educación.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura que dice: “La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo como la eficacia y la eficiencia”⁴⁵

Algunas de estas importantes cualidades son:

Equidad: Garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, género o ubicación geográfica, tengan igualdad de oportunidades para acceder a una educación de calidad.

Relevancia: El currículo y las metodologías deben estar alineados con las necesidades del mundo actual y futuro, preparando a los estudiantes para enfrentar desafíos y desarrollarse en la sociedad y el mercado laboral.

45 Secretaría de Educación Pública. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2da. ed., Ciudad de México, SEP, 2010. Pág. 18

Aprendizaje significativo: Promover un enfoque educativo que vaya más allá de la memorización y se enfoque en el entendimiento profundo de los conceptos, fomentando la aplicación práctica de los conocimientos.

Formación de habilidades: Además de los contenidos académicos, es esencial desarrollar habilidades como pensamiento crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo y creatividad, que son valiosas para el éxito personal y profesional.

Evaluación auténtica: Utilizar métodos de evaluación que midan el progreso real del estudiante y que reflejen su capacidad para aplicar lo aprendido en situaciones reales.

Participación y colaboración: Involucrar a padres, maestros, estudiantes y la comunidad en el proceso educativo para crear un ambiente de apoyo y colaboración que enriquezca la experiencia de aprendizaje.

Formación docente continua: Garantizar que los educadores reciban formación constante y oportunidades de desarrollo profesional para estar al día con las mejores prácticas pedagógicas.

Uso de tecnología: Integrar de manera efectiva la tecnología en el aula para enriquecer el aprendizaje, proporcionar acceso a información relevante y fomentar la competencia digital.

Infraestructura adecuada: Contar con instalaciones y recursos que apoyen un ambiente de aprendizaje seguro, cómodo y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes.

Gestión y gobernanza efectivas: Una administración educativa eficiente y transparente es esencial para asegurar la distribución adecuada de recursos y el cumplimiento de los objetivos educativos.

Estas cualidades de calidad de la educación, cuando se aplican de manera coherente y sostenida, pueden impulsar significativamente la mejora educativa y contribuir al crecimiento y desarrollo de una sociedad más equitativa y próspera.

4.10. La Mejora Educativa para elevar los indicadores del aprendizaje

El 15 de mayo de 2019, durante un período de cambio político significativo en México, se emite un decreto que realiza modificaciones en materia educativa al Artículo 3º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Este decreto incluye la creación del Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación, dirigido por un organismo público descentralizado, no sectorizado, con autonomías técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y de gestión. Dicho organismo se denomina posteriormente Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), y cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios.

La búsqueda de una mejora continua hasta alcanzar el nivel de excelencia, como lo establece la Constitución, requiere acciones fundamentadas en la información y el conocimiento de los procesos educativos y las condiciones escolares. Esto abarca el trabajo docente, la organización escolar, el desarrollo profesional de los docentes, los contenidos de enseñanza y aprendizaje, entre otros aspectos. “La mejora de la educación es un proceso que requiere también la confluencia de muchas voluntades y la participación convencida de múltiples actores tales como autoridades educativas, docentes, madres y padres de familia, académicos, investigadores, grupos ciudadanos, entre otros”⁴⁶.

Los Indicadores nacionales de la mejora continua de la educación en México para el año 2021 cumplen el propósito de ofrecer información sistematizada para evaluar los avances, brechas y desafíos que enfrenta el Estado mexicano en el cumplimiento del derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes (NNAJ). Estos indicadores sirven como referencia para comprender el grado de progreso hacia una educación aceptable, equitativa y accesible para todos. En consonancia con la visión de mejora que promueve la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), buscan alcanzar una educación de calidad con justicia social, asegurando que sea accesible y disponible para toda la población⁴⁷.

46 Gobierno de México, La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación. MEJOREDU, Ciudad de México, 2022. Pág. 7

47 <https://esferapedagogicas.org/content/2022-08-15/indicadores-nacionales-de-la-mejora-continua-de-la-educacion-en-mexico-cifras->

A pesar de los progresos alcanzados, todavía prevalecen profundas disparidades sociales, económicas y educativas que impactan principalmente a poblaciones vulnerables, como las personas con discapacidad, comunidades indígenas, migrantes, entre otros grupos.

En el ámbito educativo, estas desigualdades son evidentes en las condiciones en las que diferentes grupos poblacionales reciben atención.

A lo largo y ancho del territorio nacional, aún enfrentamos desafíos significativos, para superar atrasos y eliminar brechas, con el fin de generar mejores oportunidades para que niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ) ejerzan su derecho a la educación de manera plena y equitativa en nuestro país.

MEJOREDU cuentan con el análisis de 8 capítulos que son indicadores:

- El Primer Capítulo, describe el contexto demográfico y socioeconómico, destacando las diferencias y diversidad de la población en edad escolar, así como las subpoblaciones vulnerables. Esta información es clave para comprender los indicadores y estadísticas presentados en los siguientes capítulos.
- El Segundo Capítulo, proporciona información sobre la estructura y dimensión del Sistema Educativo Nacional (SEN), destacando su organización, volumen y distribución por modalidad, tipos, niveles educativos y sostenimientos. Esta información es relevante porque servirá como base para el análisis específico en los capítulos siguientes, permitiendo identificar la dimensión de cada elemento del sistema. Además, incluye un análisis sobre los cambios en la matrícula de educación obligatoria al inicio del ciclo escolar 2020-2021, brindando una primera visión de los efectos de la pandemia.
- El Tercer Capítulo, se centra en los estudiantes y proporciona indicadores que muestran el acceso, permanencia, tránsito y egreso de los niveles educativos

obligatorios para NNAJ. Además, ofrece información desagregada que permite conocer estos indicadores en diversos contextos, incluyendo escuelas, poblaciones vulnerables y por entidad federativa. En este apartado, también se analizan los efectos de la contingencia sanitaria en las tasas de cobertura escolar y en los NNAJ que se encuentran fuera de la escuela.

- El Cuarto Capítulo, Proporciona información detallada sobre docentes y directivos, incluyendo su cantidad en diferentes tipos y niveles educativos, características como sexo, nivel de estudios y condiciones laborales, así como su edad y antigüedad en algunos casos. El análisis se hace considerando el tipo de servicio, organización escolar y control administrativo en las escuelas de educación básica y en los planteles de educación media superior. También se incluye información sobre las características de los docentes en instituciones de educación superior. Esta información es fundamental para comprender la situación y el perfil de los docentes y directivos en el sistema educativo, lo que permite tomar decisiones informadas y desarrollar políticas para mejorar sus condiciones laborales y su desempeño profesional en México.
- El Quinto Capítulo, aborda la formación inicial de docentes, proporcionando información sobre el número y características de los futuros profesores, incluyendo las carreras que eligieron en el campo de la formación docente y las instituciones de educación superior a las que asisten. Además, se incluye información sobre las licenciaturas relacionadas con ciencias de la educación y pedagogía. Este capítulo es relevante para conocer la situación de la formación de los futuros docentes en el país y brinda elementos para mejorar y fortalecer los programas de formación inicial de docentes en México.
- En el Sexto Capítulo, se analiza la información relacionada con las escuelas, lo que proporciona una visión clara de las características actuales y la diversidad de los centros educativos, teniendo en cuenta la población a la que atienden, así como el estado de su infraestructura física y su organización escolar. Además, se incluyen análisis que muestran la disponibilidad de distintos tipos de servicio y sostenimiento de las escuelas de educación obligatoria según la

entidad federativa y el tipo de localidad. Un tema crucial en este capítulo es el examen de los cambios en el número de escuelas y docentes de educación obligatoria al inicio del ciclo escolar 2020-2021, lo que permite identificar las primeras consecuencias provocadas por la pandemia.

- En el Séptimo Capítulo, se describen las estructuras y características de las supervisiones escolares, considerando la distribución de escuelas por zona como punto de análisis. Además, se proporciona información sobre algunas características de la infraestructura física de las oficinas de estas supervisiones. Este Capítulo ofrece una visión detallada de cómo funcionan las supervisiones escolares y de las condiciones en las que operan, lo que es relevante para mejorar la calidad del apoyo y seguimiento que brindan a las escuelas.
- El Octavo y último Capítulo, presenta los resultados relacionados con el avance en la escolarización de la población, lo que permite evaluar el progreso del Sistema Educativo Nacional (SEN) en el cumplimiento del derecho a la educación, especialmente en los niveles obligatorios y para grupos vulnerables. Además, se analiza la relación entre la escolaridad y el mercado laboral en términos de ocupación, salario y contratación estable, lo cual tiene un impacto significativo en el bienestar de la población. Este capítulo proporciona información clave para comprender la situación educativa del país y su vínculo con el desarrollo social y económico.

Contar con información que brinde a la sociedad una visión clara del estado de la educación y cómo ha evolucionado en términos de garantizar este derecho, es crucial para identificar necesidades y planificar estrategias de mejora que nos permitan abordar los desafíos que enfrentamos en la actualidad. Esto es especialmente relevante para aquellos involucrados en la prestación de servicios educativos en distintos ámbitos y niveles de responsabilidad.

Al disponer de datos actualizados y análisis de la situación educativa, podemos comprender mejor las áreas en las que se deben enfocar los esfuerzos y recursos para lograr un sistema educativo más equitativo, inclusivo y de calidad.

Los actores, como docentes, directivos, autoridades educativas y otros profesionales del ámbito educativo, pueden utilizar la información para diseñar intervenciones efectivas y adecuadas a las necesidades específicas de cada contexto, con el objetivo de impulsar mejoras significativas en la educación y, en última instancia, en la sociedad en su conjunto.

La información basada en datos sólidos que despliega MEJOREDU se puede convertir en un poderoso instrumento para la toma de decisiones informadas y el fomento de una educación más efectiva y acorde con las demandas del mundo actual.

4.11. El impacto real de las acciones de mejora educativa en los procesos enseñanza-aprendizaje

El impacto real de las acciones de mejora educativa en los procesos de enseñanza-aprendizaje en México es un tema complejo y multifacético principalmente porque se va saliendo de una pandemia mundial. Las acciones de mejora educativa tienen como objetivo mejorar la calidad y equidad de la educación, lo que se refleja en un mejor desempeño académico de los estudiantes y en su desarrollo integral.

Para medir el efecto real de estas iniciativas, es esencial tomar en cuenta diferentes factores, como los resultados en exámenes estandarizados de rendimiento académico, las tasas de permanencia y abandono escolar, el grado de participación e interés de los estudiantes, la continua formación y capacitación de los docentes, y la calidad de los recursos educativos disponibles. Algunos indicadores de los cuales se habló en el apartado anterior son los que proporcionan una visión completa del impacto de las acciones de mejora educativa en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estos indicadores son clave para medir los resultados y efectividad de las acciones implementadas y para evaluar el progreso y el logro de los objetivos de mejora educativa.

En última instancia, el éxito de las acciones de mejora educativa depende de una colaboración activa y coordinada entre docentes, directivos, autoridades educativas,

padres de familia y la sociedad en general. Es un esfuerzo conjunto y continuo para impulsar un sistema educativo que promueva el aprendizaje significativo, la equidad y el desarrollo integral de todos los estudiantes.

El impacto real de estos ciclos escolares ha sido desfavorable. La pandemia mundial trajo consigo la suspensión periódica de los servicios educativos, lo que afectó significativamente la continuidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en estos ciclos escolares, estas deficiencias en los aprendizajes de los alumnos se han venido arrastrando y claro están vistas reflejadas claramente desde el aula, los docentes han observado que muchos estudiantes presentan dificultades para mantenerse al día con los contenidos académicos, tienen problemas para concentrarse y algunos incluso muestran una disminución en su motivación y rendimiento escolar y carecen de los aprendizajes esenciales.

CAPÍTULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

En este Capítulo se abordará el método de investigación utilizado para fundamentar este documento. El objetivo es investigar la función directiva en las Escuelas Secundarias, lo que permitirá reflexionar sobre la importancia de dicha función en el centro escolar. Además, se analizarán las debilidades y fortalezas, así como las competencias que deben dominar los directivos para desempeñar un buen papel en la dirección escolar y mejorar la práctica educativa de los docentes y estudiantes de su plantel.

5.1. Tipo de estudio investigativo seleccionado

El método de investigación que se utilizará en este estudio, es el Descriptivo. Este método se centra en identificar y describir las características de la población que se está estudiando. A través de encuestas, se obtendrán conclusiones significativas sobre cómo las personas, grupos u objetos se comportan o funcionan en el presente.

La Investigación Descriptiva se define como: “el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características de fenómenos, también utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistémica, comparable con la de otras fuentes”⁴⁸

48 <https://www.lifeder.com/investigacion-accion/> (24-04-2023).

5.2. Características metodológicas de tipo de estudio seleccionado

La metodología utilizada en esta Investigación es el Estudio Descriptivo, que tiene como objetivo indagar y recopilar información a partir de una muestra independiente. Esta muestra se validará mediante la Variable Dependiente, utilizando un cuestionario o encuesta como instrumento de recolección de datos.

En particular, se emplea esta metodología para investigar las Competencias Directivas en la Escuela Secundaria 224 T.M. "Huetzallin", ubicada en la Alcaldía de Xochimilco, Ciudad de México.

En el marco de la investigación Descriptiva que es la que se llevara a cabo, el investigador puede asumir diferentes roles, como el de observador completo, observador como participante o participante observador, e incluso participante completo. Por ejemplo, en un supermercado, un investigador puede observar desde lejos y realizar un seguimiento de las tendencias de selección y compra de los clientes.

En esta investigación, el investigador asumirá el rol de observador completo, el cual se refiere a aquel investigador que se dedica a observar y registrar de manera objetiva y detallada los eventos o fenómenos sin intervenir directamente en ellos.

Por otro lado, la encuesta se destaca como un instrumento de investigación ampliamente utilizado y una herramienta popular para recopilar datos tanto en el ámbito del mercado como en el educativo. Con el fin de asegurar la validez de una encuesta, es fundamental contar con preguntas adecuadas y lograr un equilibrio entre preguntas abiertas y cerradas.

5.3. Universo de estudio de la Investigación Descriptiva

Esta investigación se llevará a cabo en la Dirección Operativa No. 4, ubicada en Anillo Periférico No. 7650, Unidad habitacional Cuemanco Infonavit, Colonia Granjas Coapa, Alcaldía Tlalpan. Esta dirección tiene a su cargo 18 Zonas Escolares ubicadas en las Alcaldías de Magdalena Contreras, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco.

5.4. Población escolar o magisterial que representa la problemática

La Zona 109, perteneciente a la Dirección Operativa No. 4, es el contexto en el cual se llevará a cabo la investigación.

5.5. Selección de la muestra

La muestra de esta investigación se desarrolla mediante una muestra no probabilística, pero representativa. Esta elección se basa en la ventaja que ofrece en términos de utilidad para un diseño de estudio específico, que requiere una cuidadosa y controlada selección de sujetos más que una representatividad estricta.

Con esta muestra, se busca investigar la importancia de las Competencias que el directivo debe dominar en su quehacer diario, así como identificar sus fortalezas y debilidades como líder. También se explorará la preparación que deben tener para fortalecer sus competencias directivas y, por ende, genere ambientes de aprendizaje efectivos.

Los cuestionarios serán aplicados a 7 directivos y a 6 Subdirectores de las Escuelas Secundarias incorporadas a la Zona Escolar 105, la cual consta de 5 Escuelas Diurnas y 4 Escuelas particulares.

5.6. Diseño del instrumento de captura de datos

El diseño del instrumento de captura de datos se adentró, del concepto de la Escala tipo Likert, ésta fue desarrollada por Rensis Likert en 1932. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, donde se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. A cada punto se le asigna un valor numérico. De esta manera, el participante obtiene una puntuación respecto de cada afirmación.

“**Escalamiento de Likert:** Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”⁴⁹.

5.6.1. Elaboración de borrador del instrumento de captura de datos

EL presente instrumento tiene la intención de recabar datos para la realización de la investigación denominada: **PROGRAMA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA GENERAR AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN DOCENTES Y ALUMNOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA 224 T.M. “HUETZALLIN” DE LA ALCALDÍA XOCHIMILCO, DE LA CDMX**, con la finalidad de obtener el título de Maestro en Educación con Campo en Planeación Educativa que ofrece la Unidad UPN 099 CDMX, Poniente.

Los datos personales proporcionados en esta encuesta estarán protegidos en términos de la Ley de Protección de Datos Personales; serán totalmente confidenciales y utilizados con fines estadísticos para la investigación.

Datos generales

Zona escolar: _____

Director () Subdirector ()

Edad: _____

Genero: _____

Instrucciones: Marca con una (X) la opción que crees que sea correcta.

Preguntas	Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	Casi nunca	Nunca
-----------	---------	--------------	----------------	------------	-------

49 Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la investigación. Op. Cit. Pág. 238

¿Consideras que las Competencias Directivas como: Comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos, etc., ¿son necesarias para crear ambientes óptimos de aprendizaje?					
¿Considera que estar en constante actualización mejora el desarrollo de sus Competencias Directivas?					
¿Brinda retroalimentación oportuna y constructiva para el crecimiento académico de los Docentes?					
¿Toma cursos de Competencias Directivas?					
¿Su liderazgo promueve un clima de confianza y seguridad que permite a los docentes generar ambientes de aprendizaje?					
¿Promueve un ambiente inclusivo y diverso que valora las diferencias individuales de los docentes?					
¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa a su cargo?					
¿La buena gestión administrativa y dominio de los documentos normativos, generan ambientes de aprendizaje en sus docentes?					
¿Desde su experiencia laboral, considera que la empatía con los docentes, genera ambientes de aprendizaje óptimos?					
¿Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa, mejora los ambientes de aprendizaje?					
¿Los recursos e infraestructura en esta institución son adecuados y enriquecedores para generar ambientes de aprendizaje?					

¿Existe un ambiente de respeto y colaboración entre los estudiantes y el profesor/a en este entorno de aprendizaje?					
¿La competencia para la acción de estrategias en resolución de conflictos, impacta en los ambientes de aprendizaje?					
¿La dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés para generar ambientes de aprendizaje?					

¡Gracias por su participación!

5.6.2. Revisión del borrador del instrumento aplicar

Luego de revisar las preguntas del cuestionario, se determinó que algunas de ellas necesitaban modificaciones, ya que no se alineaban con el objetivo de recopilación de datos. Una vez realizadas las modificaciones necesarias, se consideró que el cuestionario estaba listo para su aplicación en esta fase piloto.

5.6.3. Piloteo del instrumento

Se seleccionó una muestra de 13 directivos de diferentes Zonas Escolares, que incluyó a 7 Directivos y 6 Subdirectores que trabajan en Escuelas Secundarias Diurnas. Se solicitó a los participantes que contestaran la encuesta de forma electrónica utilizando un formulario de Google, con el objetivo de proporcionar comodidad y practicidad. Las indicaciones para completar la encuesta se enviaron a través de mensajes de WhatsApp. Este proceso se llevó a cabo con el fin de validar el instrumento y realizar las modificaciones necesarias.

5.6.4. Adecuación del instrumento con forma al resultado del piloteo

Al culminar la revisión del instrumento de recopilación de datos de la encuesta, se tomaron en cuenta las recomendaciones de la Asesora de tesis y se realizaron las modificaciones necesarias en las preguntas de acuerdo a las sugerencias. Además, se corrigieron los errores en los cuestionamientos siguiendo las indicaciones y correcciones pertinentes.

5.6.5. Validación del instrumento de captura de datos por el tutor de tesis

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación fue validado por la Asesora de tesis, la Doctora Guadalupe Quintanilla, su invaluable orientación, retroalimentación y sugerencias permitieron realizar las correcciones pertinentes en dicho instrumento.

5.6.6. Aplicación definitiva del instrumento

Incidencias presentadas durante la aplicación del instrumento

Durante la aplicación, no se presentó ninguna incidencia y todos los sujetos de la muestra, manifestaron una actitud positiva hacia la misma

5.7. Organización, Análisis e Interpretación de los Datos Recabados con base al Programa Estadístico SPSS

Para la integración de los datos, se utilizó el Programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) que significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, un software utilizado para capturar y analizar datos, generar tablas y gráficos, y realizar análisis de texto. La sistematización de los datos permitió obtener los resultados que se analizan en esta tesis, los cuales se presentan a continuación:

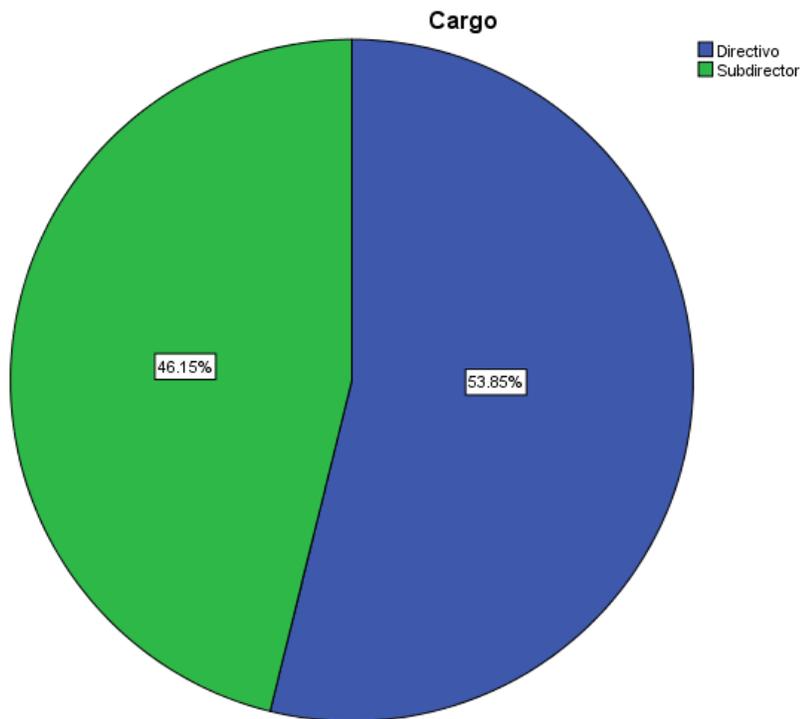
1. Codificación y programación de los reactivos, en el Programa SPSS en el apartado de vistas de variables.
2. Captura de la codificación de los cuestionarios en el apartado Vista de datos.
3. Se corre la base de datos con el formato en SPSS para la obtención de medidas estadísticas y gráficas.
4. Interpretación de datos.

A continuación, se presentan los datos recopilados y su interpretación, los cuales se encuentran representados en tablas y gráficas correspondientes.

Datos Generales.

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Directivo	7	53.8	53.8	53.8
Válidos Subdirector	6	46.2	46.2	100.0
Total	13	100.0	100.0	

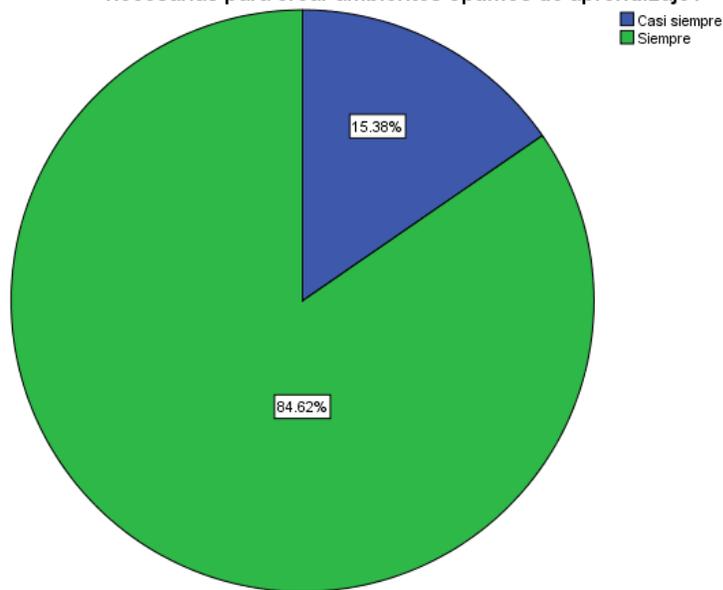


La muestra como ya se mencionó fue aplicada a 7 Directivos con una representatividad del (53.8%), a 6 subdirectores con un (46.2%).

1. ¿Consideras que las Competencias Directivas como: Comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos, etc., ¿son necesarias para crear ambientes óptimos de aprendizaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	2	15.4	15.4	15.4
Válidos Siempre	11	84.6	84.6	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿Consideras que las Competencias Directivas como: Comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos, etc., son necesarias para crear ambientes óptimos de aprendizaje?

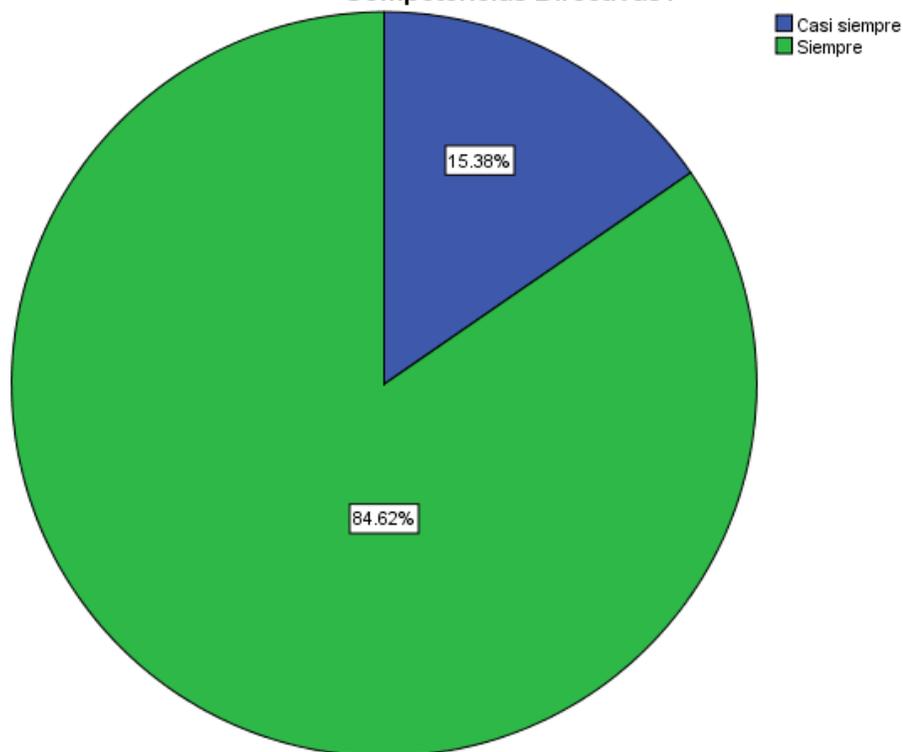


Se puede concluir que existe una alta aceptación en que las Competencias Directivas son necesarias para generar Ambientes óptimos de Aprendizaje, ya que el (84.62%) respondió "siempre". Sin embargo, hay el (15.38 %) que considera que estas competencias pueden ser menos necesarias en algunos casos, como indica la respuesta "casi siempre".

2. ¿Considera que estar en constante actualización mejora el desarrollo de sus Competencias Directivas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	2	15.4	15.4	15.4
Válidos Siempre	11	84.6	84.6	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿Considera que estar en constante actualización mejora el desarrollo de sus Competencias Directivas?

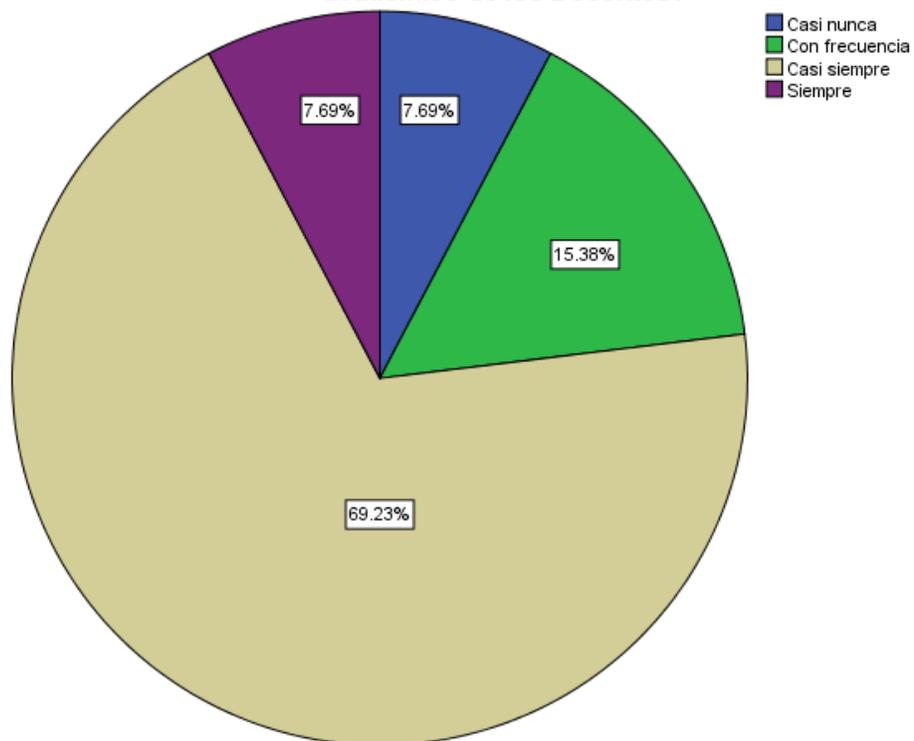


Estos datos indican que la mayoría de los participantes con el (84.6%) afirmaron que la variable ocurre "Siempre", mientras que una minoría (15.4%) indicó que ocurre "Casi siempre".

3. ¿Brinda retroalimentación oportuna y constructiva para el crecimiento académico de los Docentes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	7.7	7.7	7.7
	Con frecuencia	2	15.4	15.4	23.1
	Casi siempre	9	69.2	69.2	92.3
	Siempre	1	7.7	7.7	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

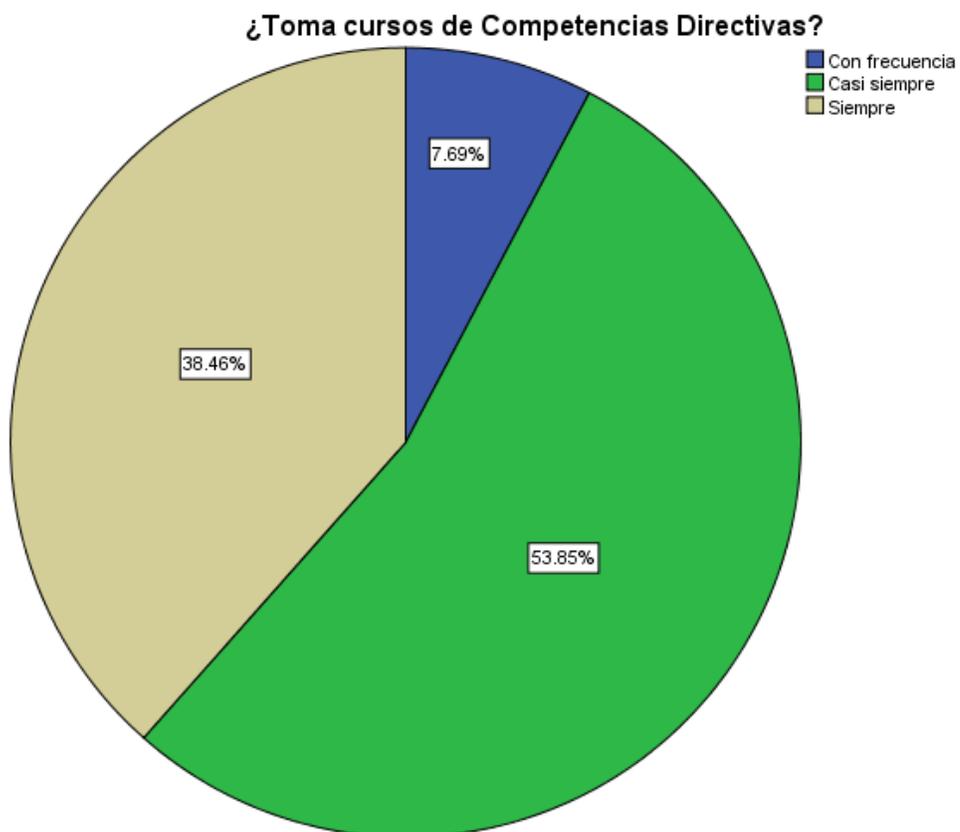
¿Brinda retroalimentación oportuna y constructiva para el crecimiento académico de los Docentes?



"Casi nunca" se registró 1 respuesta, lo que representa el (7.7%) del total, "Con frecuencia" se registraron 2 respuestas, lo que equivale al (15.4%) del total, "Casi siempre" se registraron 9 respuestas, lo que equivale al (69.2%) del total, "Siempre", se registró 1 respuesta, lo que representa el (7.7%) del total.

4. ¿Toma cursos de Competencias Directivas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con frecuencia	1	7.7	7.7
	Casi siempre	7	53.8	61.5
	Siempre	5	38.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0

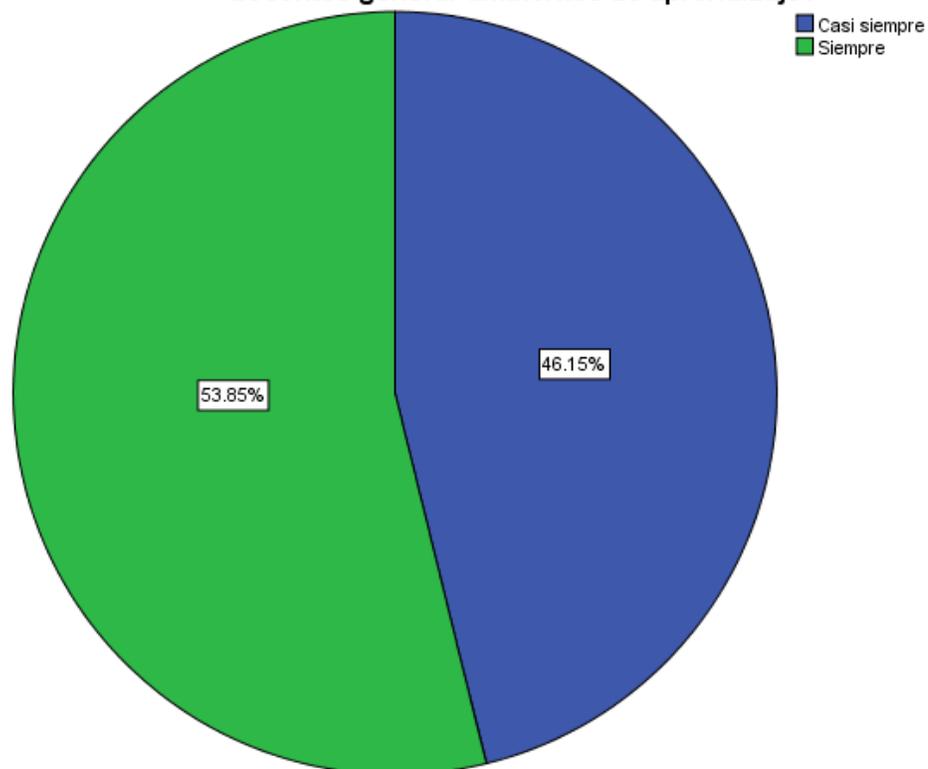


Estos datos indican que la mayoría de los participantes (61.5%) indicaron que toman cursos de Competencias Directivas "Casi siempre", seguido por aquellos que respondieron "Siempre" (38.5%). Un pequeño porcentaje de los participantes (7.7%) indicó tomar cursos de Competencias Directivas "Con frecuencia"

5. ¿Su liderazgo promueve un clima de confianza y seguridad que permite a los docentes generar ambientes de aprendizaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	6	46.2	46.2	46.2
Válidos Siempre	7	53.8	53.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿Su liderazgo promueve un clima de confianza y seguridad que permite a los docentes generar ambientes de aprendizaje?

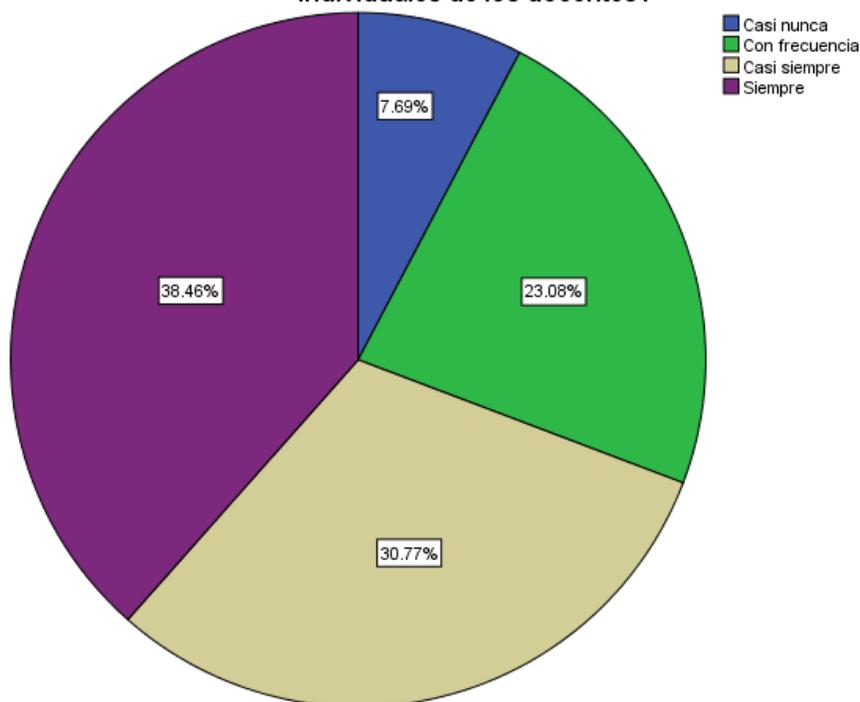


Estos datos indican que la mayoría de los participantes (53.8%) indicaron que su liderazgo promueve un clima de confianza y seguridad que permite a los docentes generar ambientes de aprendizaje "Siempre", seguido por aquellos que respondieron "Casi siempre" (46.2%).

6. ¿Promueve un ambiente inclusivo y diverso que valora las diferencias individuales de los docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	7.7	7.7	7.7
Con frecuencia	3	23.1	23.1	30.8
Válidos Casi siempre	4	30.8	30.8	61.5
Siempre	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿Promueve un ambiente inclusivo y diverso que valora las diferencias individuales de los docentes?



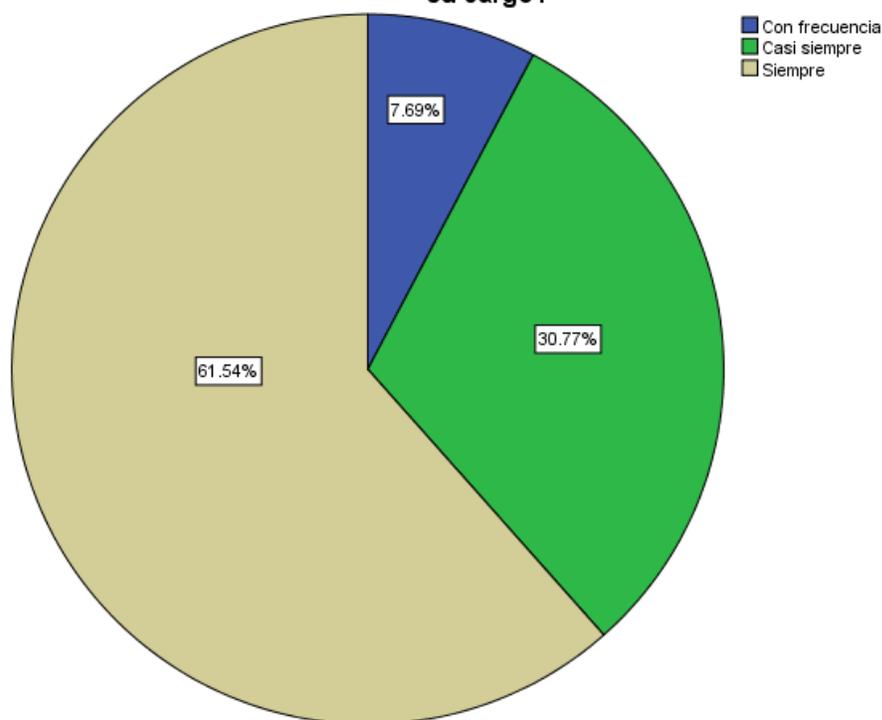
Estos datos indican que la mayoría de los participantes (38.5%) indicaron que el líder promueve un ambiente inclusivo y diverso que valora las diferencias individuales de los docentes "Siempre". Además, un (30.8%) respondió "Casi siempre", seguido por un (23.1%) que respondió "Con frecuencia". Solo un participante (7.7%) respondió "Casi nunca".

7. ¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa a su cargo

?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con frecuencia	1	7.7	7.7
	Casi siempre	4	30.8	38.5
	Siempre	8	61.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0

¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa a su cargo?

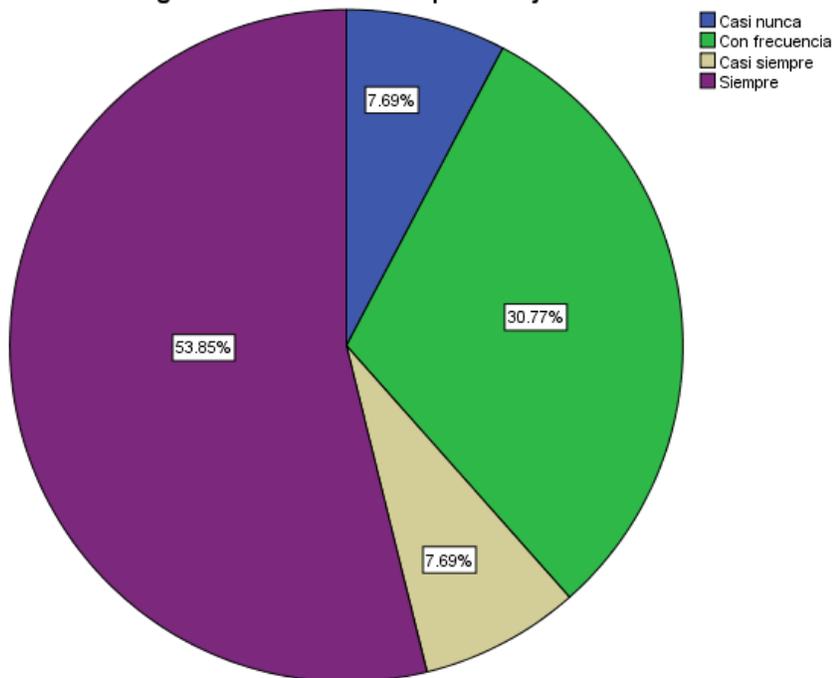


"Con frecuencia" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Casi siempre" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el (30.8%) de los participantes. "Siempre" fue seleccionada por 8 encuestados, lo que representa el (61.5%) de los participantes, se puede concluir que la mayoría de los encuestados considera que sí fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa a su cargo, ya sea con cierta regularidad o en todos los casos.

8. ¿La buena gestión administrativa y dominio de los documentos normativos, generan ambientes de aprendizaje en sus docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	7.7	7.7	7.7
Con frecuencia	4	30.8	30.8	38.5
Válidos Casi siempre	1	7.7	7.7	46.2
Siempre	7	53.8	53.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿La buena gestión administrativa y dominio de los documentos normativos, generan ambientes de aprendizaje en sus docentes?

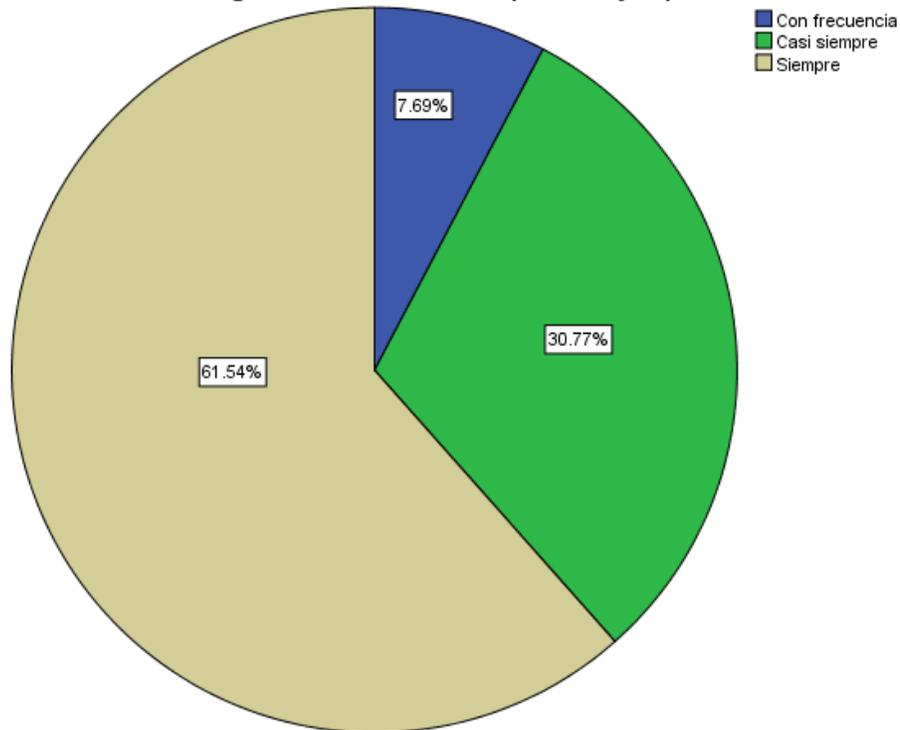


"Casi nunca" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Con frecuencia" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el (30.8%) de los participantes. La opción "Casi siempre" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Siempre" fue seleccionada por 7 encuestados, lo que representa el (53.8%) de los participantes. Se concluye que la mayoría de los participantes considera que la buena gestión administrativa y el dominio de los documentos normativos generan ambientes de aprendizaje en sus docentes, ya sea con cierta regularidad o en todos los casos.

9. ¿Desde su experiencia laboral, considera que la empatía con los docentes, genera ambientes de aprendizaje óptimos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con frecuencia	1	7.7	7.7
	Casi siempre	4	30.8	38.5
	Siempre	8	61.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0

¿Desde su experiencia laboral, considera que la empatía con los docentes, genera ambientes de aprendizaje óptimos?

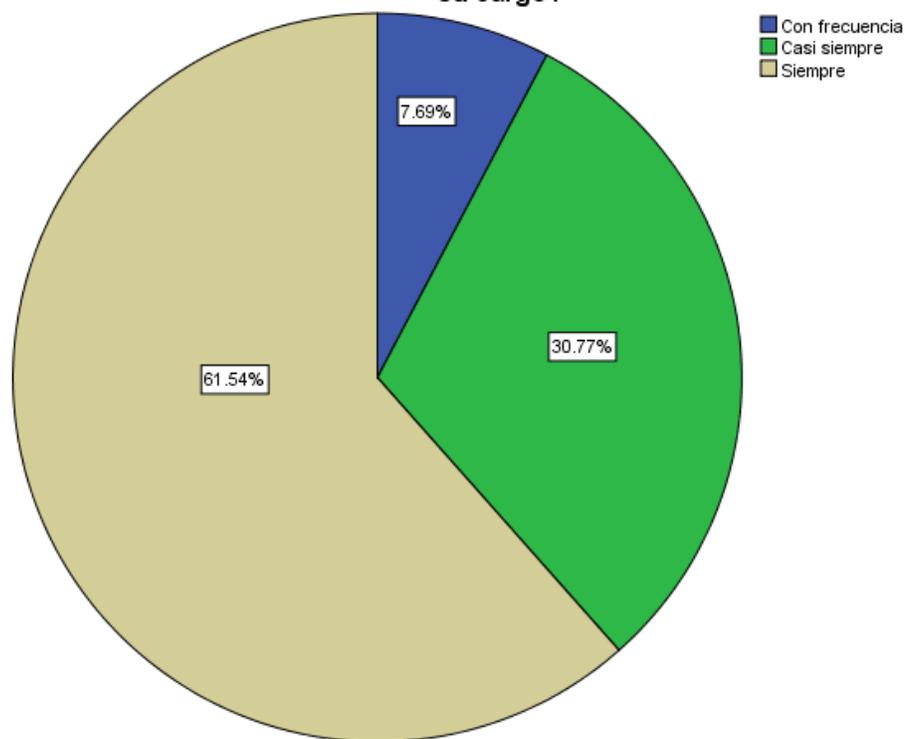


"Con frecuencia" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Casi siempre" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el (30.8%) de los participantes. "Siempre" fue seleccionada por 8 encuestados, lo que representa el (61.5%) de los participantes. Se considera que la empatía con los docentes genera ambientes de aprendizaje óptimos, ya sea con cierta regularidad o en todos los casos.

10. ¿Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa, mejora los ambientes de aprendizaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi siempre	3	23.1	23.1	23.1
Siempre	10	76.9	76.9	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa a su cargo?

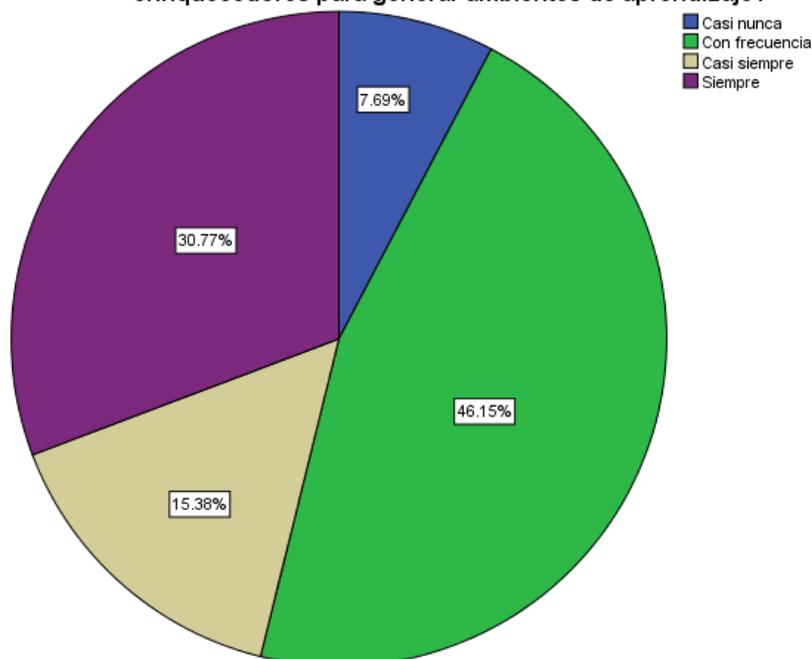


"Casi nunca" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Con frecuencia" fue seleccionada por 6 encuestados, lo que representa el (46.2%) de los participantes. "Casi siempre" fue seleccionada por 2 encuestados, lo que representa el (15.4%) de los participantes. "Siempre" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el (30.8%) de los participantes, estos resultados indican que la mayoría de los participantes consideran que fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre la comunidad educativa mejora los ambientes de aprendizaje.

11. ¿Los recursos e infraestructura en esta institución son adecuados y enriquecedores para generar ambientes de aprendizaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	7.7	7.7	7.7
Con frecuencia	6	46.2	46.2	53.8
Válidos Casi siempre	2	15.4	15.4	69.2
Siempre	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿Los recursos e infraestructura en esta institución son adecuados y enriquecedores para generar ambientes de aprendizaje?

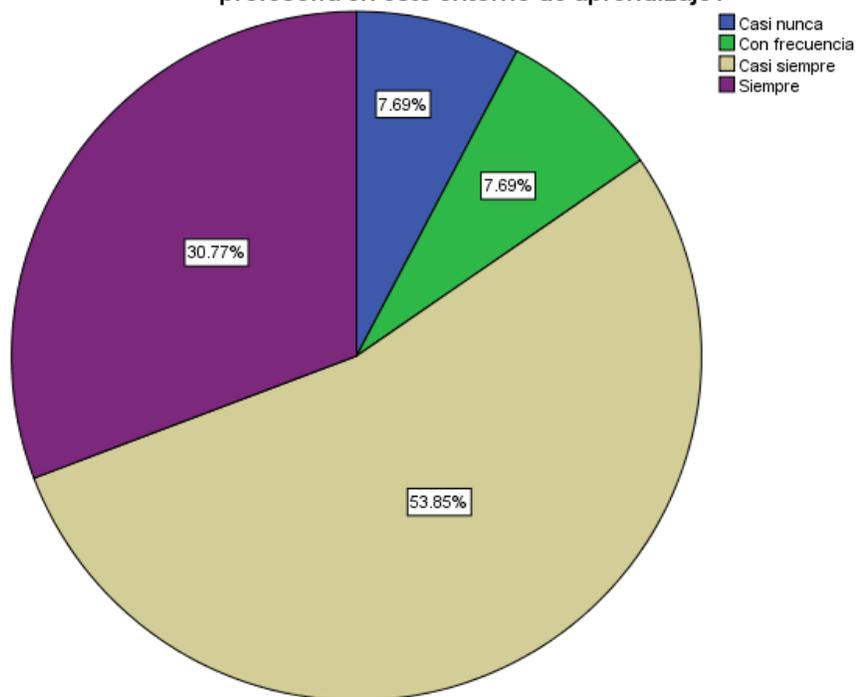


"Casi nunca" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Con frecuencia" fue seleccionada por 6 encuestados, lo que representa el (46.2%) de los participantes. "Casi siempre" fue seleccionada por 2 encuestados, lo que representa el (15.4%) de los participantes. "Siempre" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el (30.8%) de los participantes. Con esto podemos inferir que los recursos e infraestructura en su institución son adecuados y enriquecedores para generar ambientes de aprendizaje, ya sea con cierta regularidad o en todos los casos.

12. ¿Existe un ambiente de respeto y colaboración entre los estudiantes y el profesor/a en este entorno de aprendizaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	7.7	7.7	7.7
Con frecuencia	1	7.7	7.7	15.4
Válidos Casi siempre	7	53.8	53.8	69.2
Siempre	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿Existe un ambiente de respeto y colaboración entre los estudiantes y el profesor/a en este entorno de aprendizaje?

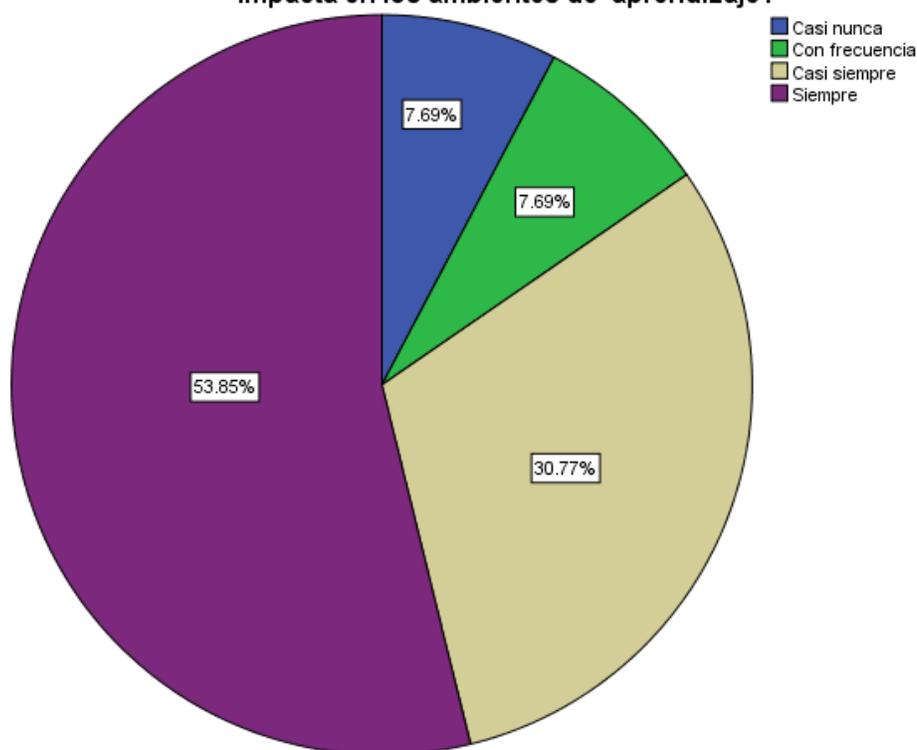


"Casi nunca" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Con frecuencia" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Casi siempre" fue seleccionada por 7 encuestados, lo que representa el (53.8%) de los participantes. "Siempre" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el (30.8%) de los participantes, a partir de los datos, se puede concluir que la mayoría de los encuestados considera que existe un ambiente de respeto y colaboración entre los estudiantes y el profesor/a en este entorno de aprendizaje, ya sea en la mayoría de los casos o en todos los casos.

13. ¿La competencia para la acción de estrategias en resolución de conflictos, impacta en los ambientes de aprendizaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	7.7	7.7	7.7
Con frecuencia	1	7.7	7.7	15.4
Válidos Casi siempre	4	30.8	30.8	46.2
Siempre	7	53.8	53.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿La competencia para la acción de estrategias en resolución de conflictos, impacta en los ambientes de aprendizaje?

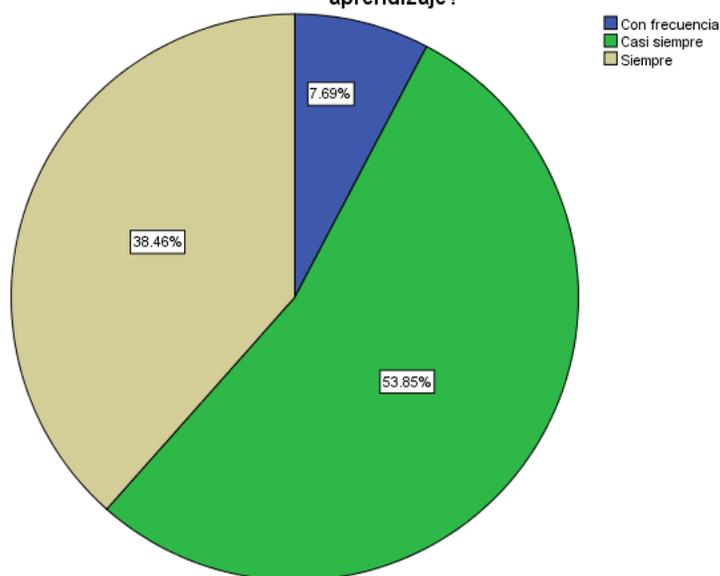


Se observa que la mayoría de ellos (4 participantes) considera que la competencia para la acción de estrategias en resolución de conflictos casi siempre impacta en los ambientes de aprendizaje. Además, 7 participantes indicaron que esta competencia impacta siempre en los ambientes de aprendizaje.

14. ¿La dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés para generar ambientes de aprendizaje?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Con frecuencia	1	7.7	7.7	7.7
Casi siempre	7	53.8	53.8	61.5
Siempre	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

¿La dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés para generar ambientes de aprendizaje?



"Casi nunca" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Con frecuencia" fue seleccionada por 1 encuestado, lo que representa el (7.7%) de los participantes. "Casi siempre" fue seleccionada por 4 encuestados, lo que representa el (30.8%) de los participantes. "Siempre" fue seleccionada por 7 encuestados, lo que representa el (53.8%) de los participantes, a partir de los datos, se puede concluir que la mayoría de los encuestados considera que la competencia para la acción de estrategias en resolución de conflictos impacta de manera positiva en los ambientes de aprendizaje, ya sea en la mayoría de los casos o en todos los casos. Sin embargo, también hay participantes que consideran que esto ocurre con menos frecuencia o casi nunca.

5.8. Conclusiones generales derivadas del análisis de los datos de la encuesta

A partir del análisis de los resultados de la encuesta anterior, que se aplicó a Directivos y Subdirectores, se observó de manera significativa a través de los datos recabados, utilizando el programa SSPS, la importancia de llevar a cabo un programa que proporcione retroalimentación y fortalezca las Competencias Directivas. Asimismo, es fundamental implementar actividades y acciones para consolidar el Liderazgo Directivo con los docentes, lo cual tiene un impacto significativo en los ambientes de aprendizaje tanto para los docentes, como para los alumnos.

Al analizar lo anterior, se observa un alto porcentaje en la variable independiente, que son las Competencias Directivas. Según el análisis realizado, estas competencias tienen una influencia directa positiva en la variable dependiente, que es la generación de ambientes de aprendizaje en los alumnos de las Escuelas Secundarias. Esto resulta de un esquema de simulación académica. Por lo que se hace necesario fortalecer los esquemas de Capacitación sobre Competencias Directivas.

La propuesta de investigación delinearé las acciones que deben ser consolidadas de manera oportuna para promover el desarrollo de la colaboración y capacitación, fortaleciendo así a los Directivos en su papel fundamental en la Escuela.

La variable independiente que se sustenta en la Hipótesis del trabajo es afirmativa, por lo que resulta indispensable fortalecer el proceso de Competencias Directivas.

CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Redacción del Informe Diagnóstico sobre la Problemática

El enfoque principal de este estudio se centra en las diversas Competencias Directivas; como la toma de decisiones, la comunicación efectiva, el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo para generar ambientes de aprendizaje óptimos. Con el fin de analizar cómo influyen en el éxito educativo y su eficacia en la gestión escolar.

Es crucial reconocer que las figuras directivas y docentes siguen desempeñando un papel fundamental en el desarrollo de los estudiantes en el entorno escolar. Sin embargo, en la actualidad, es necesario que se sigan transformando, se capaciten, actualicen y se superen constantemente con el fin de fortalecer las escuelas y satisfacer las necesidades de la sociedad.

En este sentido, es fundamental promover una cultura de aprendizaje continuo; en la cual directores y docentes se mantengan actualizados en las últimas tendencias pedagógicas, avances tecnológicos y metodologías innovadoras. Además, es importante fomentar el trabajo colaborativo entre maestros, para crear oportunidades de reflexión y desarrollo profesional. Para ello, se cuentan con centros de actualización para el Magisterio que promocionan e imparten cursos de nivelación pedagógica, diplomados y posgrados dirigidos a docentes que deseen capacitarse. Algunos

planteles se encuentran cerca de la Alcaldía de Xochimilco como el CAMCM de la CDMX, la Dirección General de Formación Continua a Docentes y Directivos, y la UPN.

Es imprescindible tomar medidas para estos centros de formación y desarrollo profesional a los docentes de Xochimilco, que garantice el acceso a oportunidades de actualización y mejora continua. Esto contribuirá a fortalecer su labor educativa y brindar una educación de calidad a los estudiantes de la zona.

Al fortalecer la profesión docente y elevar su estatus social, se podrá impulsar una educación de calidad que responda a las necesidades de los estudiantes y contribuya al desarrollo de una sociedad más equitativa y próspera

Hoy en día se sabe que la SEP, en conjunto con la USICAMM, que es un Órgano Administrativo Desconcentrado con Autonomía Técnica, Operativa y de Gestión, adscrito a la Secretaría de Educación Pública, tiene a su cargo las atribuciones conferidas por la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

Dentro de sus responsabilidades, se encuentra la implementación de evaluaciones para la promoción horizontal y vertical en puestos como Docentes, Subdirectores, Directores e Inspectores. Estas evaluaciones tienen como objetivo garantizar el desarrollo profesional y la mejora continua de los maestros, así como asegurar que los puestos directivos sean ocupados por profesionales competentes y capacitados.

Las nuevas Reformas Educativas invitan a la profesionalización permanente, brindan oportunidades de crecimiento personal, renovación de saberes, revalorización de la experiencia, evaluación de la intervención pedagógica, desarrollo de la gestión e incorporación de nuevos materiales educativos a una práctica de calidad que responda a las exigencias sociales y constitucionales.

Para dar soporte se recopilan una serie de documentos publicados en los últimos años que abordan la problemática en cuestión, prestando especial atención al papel del liderazgo y la gestión educativa del director dentro de su institución. Es

importante reconocer que la educación es un proceso continuo que no solo contribuye al desarrollo individual, sino también a la transformación de la sociedad en su conjunto. A nivel internacional en el estado del arte, se presentan diferentes documentos que hablan sobre el tema de investigación, y se han seleccionado los puntos más relevantes que sirven como punto de partida para reflexionar acerca del liderazgo en los directores de educación básica y las principales competencias que deben llevar a cabo en su gestión.

En el Capítulo 4, que aborda el Marco Teórico para la Educación, se incluyen diversos elementos, como las Políticas Educativas Internacionales, el Proyecto Tuning y el desarrollo de Competencias, las Reformas curriculares contemporáneas en México y los nuevos requisitos de Competencia para los Directivos de Educación Básica.

En relación a las políticas educativas Internacionales, se destaca la importancia que la UNESCO que señala a las nuevas generaciones del Siglo XXI y a la Educación Mundial en el marco de la Agenda 2030. Asimismo, se hace mención de la estrategia para la educación del Banco Mundial (BM). Esta estrategia tiene como objetivo promover la calidad y la equidad en la educación a nivel mundial, a través de acciones que garanticen el acceso, mejoren la calidad, fomenten la relevancia y fortalezcan la gobernanza de los sistemas educativos en los países en desarrollo.

La metodología de investigación empleada en este Estudio fue el enfoque Descriptivo, el cual tiene como objetivo investigar y recopilar información a partir de una muestra independiente. Esta muestra se validará mediante la Variable Dependiente, utilizando un cuestionario o encuesta como instrumento de recolección de datos.

El objetivo del presente instrumento es analizar, a través de una Investigación Descriptiva Tipo Encuesta, los argumentos y procesos del diseño de Ambientes de Aprendizaje. Esto servirá como base para fundamentar la creación de un Programa de Competencias Directivas que ayude a los directivos, docentes y, en consecuencia, a los estudiantes en los procesos de Ambientes de Aprendizaje. El cuestionario utilizado fue de tipo escala Likert para la recolección de datos.

Respecto a la utilización de diversas competencias directivas como la de liderazgo y la empatía los directivos saben que contar con ellas es siempre necesario para crear óptimos ambientes de enseñanza aprendizaje.

Los directivos también consideran que la permanente y constante actualización mejorará su desarrollo profesional en sus centros escolares permitiendo desarrollar un óptimo papel en su trabajo profesional.

Dentro de la investigación mencionan que la antigüedad repercute en el fortalecimiento de sus competencias directivas para mejorar su liderazgo y demás Competencias Directivas aunado a ello los directivos consideran que el trabajo colaborativo es necesario para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y su papel dentro de sus centros escolares.

Se observa un alto porcentaje en la variable independiente, que son las Competencias Directivas. Según el análisis realizado, estas competencias tienen una influencia directa positiva en la variable dependiente, que es la generación de ambientes de aprendizaje en los alumnos de las Escuelas Secundarias. Esto resulta de un esquema de simulación académica. Por lo que se hace necesario fortalecer los esquemas de Capacitación sobre Competencias Directivas.

La propuesta de investigación delinearé las acciones que deben ser consolidadas de manera oportuna para promover el desarrollo de la colaboración y capacitación, fortaleciendo así a los Directivos en su papel fundamental en la Escuela.

La variable independiente que se sustenta en la Hipótesis del trabajo es afirmativa, por lo que resulta indispensable fortalecer el proceso de Competencias Directivas.

CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

7.1. Título de la Propuesta

Los cambios rápidos en la sociedad y los avances tecnológicos del Siglo XXI, requieren que los directivos escolares amplíen su perfil y se adapten a estos nuevos desafíos. Esto implica el desarrollo de competencias digitales, la promoción del pensamiento crítico y la creatividad, la facilitación del aprendizaje entre los docentes, la estimulación de la colaboración y el trabajo en equipo, y la creación de ambientes de aprendizaje efectivos tanto para los docentes como para los estudiantes. Sólo de esta manera podrán hacer frente con éxito a las demandas educativas actuales y futuras. Por lo tanto, se implementará el desarrollo de un Diplomado titulado "**Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico**" para apoyar a los directivos en este proceso de mejora y transformación. Busca fortalecer las habilidades y capacidades de los directivos, brindándoles las herramientas necesarias para liderar de manera efectiva en entornos dinámicos y competitivos.

7.2. Justificación de la Implementación de la Propuesta

Para justificar la propuesta legal de este diplomado, se citará la LGSCMM, la cual establece que la SEP, a través de USICAMM, define los perfiles profesionales necesarios para que los docentes, directivos y supervisores desempeñen de manera efectiva su labor en las Escuelas Secundarias.

USICAMM es el órgano encargado de diseñar el perfil Directivo necesario para la implementación de la NEM, como se establece en el documento titulado Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Este perfil directivo tiene como objetivo promover la justicia, la democracia y la equidad, además de proporcionar un servicio educativo centrado en el bienestar y desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes.

USICAMM determina que los maestros que participen en el concurso de Promoción Vertical hacia puestos Directivos deben cumplir con el siguiente perfil: “una visión de la función directiva enfocada en brindar un servicio educativo basado en los derechos humanos de las NNAJ, centrado en lograr el máximo aprendizaje para su presente y futuro, y en construir un entorno escolar donde los estudiantes se desarrollen en un ambiente inclusivo, de excelencia e interculturalidad”⁵⁰

7.3. Marco Jurídico-Legal que Avala la Propuesta

Para justificar este diplomado, se tomarán en cuenta tres documentos jurídicos que respaldan esta propuesta: el Artículo 3 de la Constitución, la Ley General de Educación y la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

A continuación, se detallarán los Artículos y Numerales específicos en los cuales se aborda la capacitación, formación y actualización docente. Estos documentos legales proporcionan un marco legal sólido y respaldan la importancia de

50 Secretaría de Educación Pública, Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Ciudad de México, SEP, 2022. Pág. 40

la capacitación y desarrollo profesional de los docentes como pilares fundamentales para garantizar la calidad educativa en México.

En el Artículo 3ro. Constitucional de México, se abordan diversos aspectos relacionados con el tema de educación, en particular, en relación a la capacitación docente que es el tema que interesa.

Se encuentran en los Numerales:

- IV: Este Numeral establece que la Federación, los Estados y los Municipios impartirán la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria de manera integral y con enfoque humanista. También menciona que se promoverá la actualización y capacitación permanente de los docentes.
- VII: Señala los planes y programas de estudio deberán considerar la Formación Cívica y Ética, la promoción de valores, así como la Educación para la Paz y la Ciudadanía. Además, menciona que se fomentará la formación y actualización docente en estas áreas.⁵¹

Estos Numerales resaltan la importancia de la capacitación docente como parte fundamental del Sistema Educativo Mexicano, garantizando así la formación continua de los docentes para ofrecer una educación de calidad.

Un segundo documento es la Ley General de Educación, que en su Capítulo II, Artículo 95, aborda el tema de la capacitación docente, este Artículo resalta la importancia del fortalecimiento de la formación docente y establece que el Estado tiene la responsabilidad de fortalecer a las instituciones públicas de formación docente que a continuación, se mencionan los Numerales III y VIII.

- III: Establece la importancia de “fomentar la creación de redes académicas para el intercambio de saberes y experiencias entre maestras y maestros de los diferentes sistemas y subsistemas educativos.

51 <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf>. (16-06-2023).

- VIII: Garantiza la actualización permanente, a través de la capacitación, la formación, así como programas e incentivos para su desarrollo profesional”.⁵²

Estos Numerales subrayan la relevancia de la formación, capacitación, actualización y la investigación educativa como elementos esenciales para mejorar la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes.

La formación y actualización de los docentes es un elemento fundamental para elevar la calidad de la educación. La autoridad educativa federal y las autoridades educativas locales, en el ámbito de sus respectivas competencias, establecerán programas y acciones para la formación, capacitación y actualización de los docentes, directivos y personal de apoyo y asistencia a la educación.

Por último, se brinda sustento jurídico a la capacitación docente a través de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. En su Artículo 3, se establecen los esfuerzos y acciones que las autoridades educativas deben llevar a cabo en diferentes ámbitos y niveles de gobierno para la revalorización de las maestras y los maestros. Para efectos de esta ley, se persiguen los siguientes numerales: “el numeral II, que se refiere a fortalecer su desarrollo y superación profesional mediante la formación, capacitación y actualización; y el numeral III, que aborda el fortalecimiento del desarrollo y la superación profesional de los docentes a través de la formación, capacitación y actualización”⁵³.

Estos Numerales destacan la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional de los docentes como elementos fundamentales para mejorar la calidad de la educación. La Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros establece las bases legales para promover y garantizar la capacitación y actualización de los docentes en México

52 Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley General de la Educación. México, 2021. Pág. 33

53 Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. México, 2019. Pág. 2

7.4. El Diseño Modular de la Propuesta: Fundamentación Teórica Y Práctica

Para llevar a cabo esta propuesta, se opta por un diplomado con una estructura organizada y segmentada, basada en el enfoque modular. El diplomado es un programa de educación continua que te brinda conocimientos prácticos y específicos sobre un tema en particular. Está dirigido a Directivos que desean ampliar sus conocimientos, adquirir nuevas habilidades o mejorar su rendimiento laboral.

Normalmente, los diplomados se dividen en módulos o asignaturas relacionadas con el tema principal. Los participantes cursan estos módulos a lo largo del diplomado. Al completar el diplomado, generalmente se otorga un certificado que avala la participación y la adquisición de los conocimientos y habilidades correspondientes.

El módulo es: “Una estructura integrativa y multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que en un lapso flexible permite alcanzar objetivos educativos de capacidades, destrezas y actitudes”.⁵⁴

Con ello se permite dividir la propuesta en módulos o secciones más pequeñas y coherentes, cada una abordando un aspecto específico del proyecto. Cada módulo contiene información y actividades relacionadas entre sí y contribuye al logro de los objetivos generales de la propuesta; como menciona la Dra. Díaz Barriga en el libro: *Metodología del Diseño Curricular Para La Educación Superior*: “El modulo se compone de un conjunto de actividades de capacitación profesional que proveen al alumno de la información necesaria para desempeñar funciones profesionales”.⁵⁵

Este diseño modular permite una presentación clara y organizada de la propuesta, facilitando su comprensión y evaluación. Cada módulo puede incluir una introducción, objetivos específicos, actividades, recursos necesarios, cronograma, indicadores de éxito y evaluación.

54 Frida Díaz Barriga. *Metodología de Diseño Curricular Para La Educación Superior*. 2ª ed., México, 1990.

Pág.120

55 Idem.

Además, la estructuración del diseño modular permite una mayor flexibilidad, ya que se pueden modificar o adaptar fácilmente los módulos según las necesidades y requerimientos del proyecto.

El presente plan constituye un todo y existen algunas consideraciones que no deben faltar en un módulo, como son:

- a) Datos generales: como nombre de la propuesta, número de sesiones totales,
- b) Introducción
- c) Objetivos
- d) Contenidos temáticos
- e) Descripción de actividades
- f) Recursos
- g) Tiempo

7.4.1. Problemática central del Diseño Curricular

El Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en escuelas secundarias surge a partir de los datos recabados en el diagnóstico, lo cual pudo identificar los aspectos centrales de la problemática investigada en el ámbito directivo en sus diversos contextos organizacionales, especialmente en los centros escolares de Educación Secundaria.

El propósito de este Diplomado es fortalecer las Competencias Directivas el cual está estructurado por cuatro módulos, los cuales se manejan de manera transversal a la investigación con el propósito de dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿Cómo fortalecer las competencias directivas para lograr un mejor ambiente de aprendizaje en docentes de las Escuelas Secundarias?

Por tanto, resulta esencial comprender los fundamentos teóricos y metodológicos de las competencias directivas, ambientes de aprendizaje y las habilidades que debe dominar el director para generar un impacto positivo en los centros educativos, con el fin de brindar a los participantes las herramientas y conocimientos para enfrentar estos desafíos y mejorar su desempeño en su rol de directivos y liderazgo.

7.5. Mapa Curricular de la Propuesta Modular

Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias”

DOSIFICACIÓN DEL MAPA CURRICULAR

Título de la propuesta de diplomado: Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias
No. De sesiones totales del (Diplomado): 20 No. De sesiones por modulo: 5
No. De horas totales del (diplomado): 200 No. De horas por modulo: 50

Trayecto formativo integral para la docencia

Problemática general del diplomado:				
¿Cómo fortalecer las competencias directivas para lograr un mejor ambiente de aprendizaje en docentes y alumnos de las Escuelas Secundarias?				
	Módulo 1: Competencias Directivas en el Ámbito Escolar	Módulo 2: Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional	Módulo 3: Liderazgo en la Dirección de Secundarias	Módulo 4: Gestión de Recursos y Procesos en la Dirección Escolar
Problemática	¿Por qué es necesario que el directivo conozca las competencias fundamentales?	¿Cómo repercute el Liderazgo directivo, en el desarrollo profesional?	¿Cuál es el liderazgo que un directivo debe ejercer en su plantel?	¿Una buena gestión optimiza los ambientes de aprendizaje en el plantel?
Contenido 1	Introducción a las competencias directivas y su importancia en la gestión educativa.	Liderazgo pedagógico y desarrollo del currículo.	Análisis del entorno educativo y tendencias actuales en la educación secundaria.	Gestión eficiente de recursos financieros en el ámbito escolar.
Contenido 2	Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva con estudiantes, docentes y padres.	Promoción de la formación continua y el desarrollo profesional docente.	Definición de una visión estratégica y alineación con los objetivos institucionales.	Planificación y organización escolar para la mejora continua.
Contenido 3	Liderazgo pedagógico y promoción de la excelencia académica.	Evaluación y mejora de la calidad educativa.	Desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional en la dirección escolar.	Desarrollo de habilidades de liderazgo en la gestión de equipos docentes.
Contenido 4	Gestión del clima escolar y fomento de un ambiente propicio para el aprendizaje.	Promoción de la cultura de aprendizaje y la innovación educativa.	Gestión del cambio y adaptabilidad en contextos educativos en evolución.	Evaluación y seguimiento del desempeño docente.
Contenido 5	Estrategias de motivación y desarrollo del talento docente.	Desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en la escuela.	Gestión del currículo y promoción de la innovación pedagógica.	Promoción de la participación y la inclusión en la comunidad escolar.
Horas	50 horas	50 horas	50 horas	50 horas
Total de horas del Diplomado				200 horas

7.5.1. Programas desglosados de estudio correspondiente a la propuesta modular

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es la manera de fortalecer las competencias directivas con el fin de lograr un mejor desempeño laboral?							
Módulo 1	Competencias Directivas en el Ámbito Escolar							
Objetivo particular	Adquirirán una comprensión profunda de las competencias directivas esenciales, se apropiará de los conceptos y los correlacionara con su práctica.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
1	Introducción a las competencias directivas y su importancia en la gestión educativa.	Deductivo inductivo	Tradicional	Expositivo	Inicio: Presentación del coordinador. Presentación de los participantes. Explicación de los objetivos. Descripción de la metodología de trabajo.	Exposición de la línea de tiempo. Elaboración de la carpeta de evidencias. Registro anécdotas.	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices.	MARTÍNEZ ÁVILA, Minerva, et al. <u>Competencias directivas en la educación. En: Revista Iberoamericana de Educación.</u> 2009. Págs. 1-10

			Relacional	Tormenta de ideas	El grupo se organiza para definir y establecer las modalidades de comunicación Lluvia de ideas, conocimientos previos del tema.			
			Relacional	Mesa redonda	Se solicitará analizar la lectura propuesta, Los integrantes de la Mesa Redonda (que pueden ser de 3 a 5 personas, aunque generalmente son 5) deber ser elegidos, pues, sabiendo que han de sostener posiciones divergentes u opuestas sobre el tema a tratarse Además, han de ser expertos o buenos conocedores de la materia, y hábiles para exponer y defender con argumentos			

					sólidos su posición.			
Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es la manera de fortalecer las competencias directivas con el fin de lograr un mejor desempeño laboral?							
Módulo 1	Competencias Directivas en el Ámbito Escolar							
Objetivo particular	Fortalezcan la habilidad de la comunicación efectiva y motivación de equipos.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
2	Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva	Deductivo inductivo	Tradicional	Expositivo	Presentación en PowerPoint el tema: La importancia de la comunicación efectiva.	Evaluación de desempeño.	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora.	SANCHEZ ORTIZ, José Mauricio, et al. <u>Competencia comunicativa y liderazgo pedagógico. Innovación Educativa</u> , México 2015. Pág.121-135
			Interrelacional	Role Playing	Se realizan unas simulaciones de situaciones de comunicación. Cuando se desea que alguien comprenda lo más	Participación en la simulación de Role Playing. Mapa mental de las	Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices.	

					<p>íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que "se ponga en el lugar" de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima (insight) resulta mucho más profunda y esclarecedora.</p>	<p>habilidades de comunicación.</p>		
			Tradicional	Grupo de discusión	<p>intercambio "cara a cara" entre los integrantes de las opiniones encontradas de la lectura: Competencias comunicativas y liderazgo pedagógico</p>			

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es la manera de fortalecer las competencias directivas con el fin de lograr un mejor desempeño laboral?							
Módulo 1	Competencias Directivas en el Ámbito Escolar							
Objetivo particular	Que los docentes realicen una autoevaluación y coevaluación con sus colaboradores en su centro educativo así bien reconozcan sus fortalezas y debilidades.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
3	Liderazgo pedagógico y promoción de la excelencia académica	Deductivo inductivo	Tradicional	Expositivo	<p>Bienvenida a los participantes.</p> <p>Introducción al tema de estudio</p>	<p>Evaluación de proyectos.</p> <p>Entrevista</p>	<p>Hojas de papel.</p> <p>Marcadores.</p> <p>Proyector.</p> <p>Computadora.</p> <p>Usb.</p> <p>Internet.</p> <p>Hojas de papel bond.</p> <p>Marcadores.</p> <p>Lápices</p> <p>Entrevistas</p>	<p>PRADA ROBLEDO, Richard y Carmen Ruiz Bueno. <u>Evaluación de una formación de líderes escolares aprendizaje desde los Participantes Revista del Currículum y formación del Profesorado.</u> España, Universidad Autónoma de Barcelona, 2021. Págs. 1-18</p>
			Relacional	Debate	Análisis de casos, debate sobre liderazgo pedagógico	Exposición		
			Relacional	Entrevista	Entrevista a los docentes de su comunidad para saber las fortalezas y debilidades.	Introspección y conclusiones.		

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es la manera de fortalecer las competencias directivas con el fin de lograr un mejor desempeño laboral?							
Módulo 1	Competencias Directivas en el Ámbito Escolar							
Objetivo particular	Se les capacitará en la aplicación de enfoques y técnicas modernas de gestión, resolución de problemas, toma de decisiones estratégicas.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
4	Gestión del clima escolar y fomento de un ambiente propicio	Deductivo inductivo	Tradicional	Expositivo	Presentación en PowerPoint sobre la importancia del clima escolar y su impacto en el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	Evaluación del clima escolar	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet.	UNICEF. Comité Español. <u>Clima escolar y convivencia: Guía para la mejora educativa en los centros escolares.</u> España, 2012.
			Relacional	Cuchicheo	Discusión en grupos pequeños sobre ejemplos de situaciones que afectan el clima escolar.			

			Relacional	Estudio de casos	<p>Cada grupo evaluará el estado actual de indicadores de clima escolar. - Discusión y presentación de los hallazgos.</p> <p>Planificación de Estrategias de Mejora del Clima Escolar</p>	<p>Evaluación de las soluciones propuestas y la presentación de cada grupo.</p>		
--	--	--	------------	------------------	--	---	--	--

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es la manera de fortalecer las competencias directivas con el fin de lograr un mejor desempeño laboral?							
Módulo 1	Competencias Directivas en el Ámbito Escolar							
Objetivo particular	Capacitar a los participantes en la identificación y aplicación de diversas estrategias de motivación y desarrollo del talento docente.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
5	Estrategias de motivación y desarrollo del talento docente	Deductivo inductivo	Interrelacionar	Lluvia de ideas	Los participantes compartirán ejemplos de experiencias en las que se sintieron especialmente motivados en su labor docente. Se realizará una lluvia de ideas en grupo para identificar factores comunes de motivación.	Evaluación de participación	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices	DÍAZ BARRIGA, Frida y G, Rojas, Hernández. <u>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo.</u> México, McGraw-Hill. 2019.
			Relacional	Aprendizaje Basado en Problemas	Se dividirán en grupos y se analizarán casos prácticos en conjunto con la lectura y se			

					discutirán enfoques efectivos.			
			Tradicional	Expositivo	<p>Cada grupo presentará las estrategias de motivación y desarrollo del talento docente que hayan diseñado</p> <p>Se fomentará la retroalimentación constructiva entre los grupos.</p>			

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cómo repercute el Liderazgo directivo, en el desarrollo profesional?							
Módulo 2	Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional							
Objetivo particular	Desarrollar en los participantes la capacidad de ejercer un liderazgo pedagógico efectivo en la planificación, diseño y desarrollo curricular, promoviendo la mejora continua de las prácticas educativas.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
1	Liderazgo pedagógico y desarrollo del currículo	Deductivo inductivo	Tradicional	Expositivo	Se solicitara a los participantes que realicen su presentación de casos reales de líderes educativos que han impactado positivamente en el desarrollo del currículo. Discusión en grupos sobre las estrategias utilizadas y sus resultados.	Evaluación de proyectos, participación en clase Evaluación de la calidad y la coherencia de los proyectos curriculares diseñados.	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices	RODRÍGUEZ MOLINA, Guillermo. <u>Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza.</u> Chile, Red de Revistas Científicas de América Latina, 2016.
			Relacional	Panel	Trabajo en equipos para diseñar un	Evaluación de la presentación de		

					<p>proyecto curricular innovador en una materia específica.</p> <p>Se definirán objetivos, métodos, recursos y evaluación.</p>	<p>los proyectos y de la capacidad para proporcionar y recibir retroalimentación.</p>		
			Relacional	Expositivo	<p>Los integrantes presentarán su proyecto curricular ante la clase.</p> <p>Se fomentará la retroalimentación constructiva entre los equipos y el docente.</p>			

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cómo repercute el Liderazgo directivo, en el desarrollo profesional?							
Módulo 2	Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional							
Objetivo particular	Facilitar en los participantes la comprensión y habilidades necesarias para diseñar e implementar estrategias efectivas de formación continua y desarrollo profesional docente, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje a lo largo del tiempo.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
2	Promoción de la formación continua y desarrollo profesional docente	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas	Se reflexionará individualmente sobre las áreas en las que sienten que podrían mejorar como docentes. Se realizará una lluvia de ideas en grupo para identificar temas comunes.	Participación activa en la lluvia de ideas y el intercambio de experiencias. Evaluación de la calidad y coherencia de los planes de desarrollo profesional.	Recursos formativos, materiales de lectura. Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond.	FULLAN ANDY HARGREAVES, Michael. <u>Capital profesional: transformar la enseñanza en cada escuela.</u> Morata, 2016.
			Relacional		Se trabajará en equipos para diseñar planes de desarrollo profesional			

				Aprendizaje Basado en Problemas	basados en las necesidades identificadas. - Se definirán objetivos, estrategias y evaluación de acuerdo a la lectura Capital Profesional.		Marcadores. Lápices	
			Tradicional	Expositivo	Cada equipo presentará su plan de desarrollo profesional.			

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cómo repercute el Liderazgo directivo, en el desarrollo profesional?							
Módulo 2	Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional							
Objetivo particular	Desarrollar en los participantes la capacidad de diseñar, implementar y utilizar herramientas de evaluación educativa para analizar el desempeño de los estudiantes y las prácticas pedagógicas							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
3	Evaluación y mejora de la calidad educativa	Deductivo inductivo	Tradicional	Expositivo	Se analizara los datos del diseño de planes de mejora.	Evaluación de planes de mejora.	Informes de evaluación, herramientas de análisis	GARCÍA VALCÁRCEL, Ana. <u>Evaluación de centros educativos: ¿herramienta para la mejora o control?</u> Octaedro, 2012
			Relacional	Seminario de investigación	Exploración de la Importancia de la Evaluación Educativa Discusión en grupos sobre la importancia de la evaluación educativa.	Se evaluarán el diseño de planes de Mejora – Trabajo educativo.	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet.	
			Relacional		Análisis de Datos y Diseño de		Hojas de papel bond.	

			Tradicional	Seminario de investigación Expositivo	Planes de Mejora - Trabajo con datos educativos reales para analizar tendencias y áreas de mejora. Evaluación de los Planes de Mejora - Presentación de planes de mejora ante la clase en PowerPoint.		Marcadores. Lápices	
--	--	--	-------------	--	--	--	----------------------------	--

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cómo repercute el Liderazgo directivo, en el desarrollo profesional?							
Módulo 2	Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional							
Objetivo particular	Que los participantes desarrollen las habilidades necesarias para promover una cultura de aprendizaje continua y la incorporación de innovaciones educativas en el entorno escolar,							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
4	Promoción de la cultura de aprendizaje e innovación educativa	Deductivo inductivo	Interrelacional	Tormenta de ideas	Exploración de Conceptos de Aprendizaje e Innovación Educativa Discusión en grupos sobre cultura de aprendizaje e innovación educativa. Compartir ejemplos transformadores.	Participación activa en la discusión y la presentación. Evaluación de la presentación y los proyectos.	Informes de proyectos, presentaciones Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores.	MORALES, MARTÍNEZ, José A, et al. <u>Aprendizaje basado en proyectos: educar para la innovación.</u> Narcea, 2017.
			Tradicional	Expositivo	De acuerdo a la lectura Aprendizaje basado en			

					proyectos (ABP), realizar un mapa conceptual y un proyecto innovador para exponerlo en la clase.		Lápices	
			Relacional	Escenificación	Evaluación y Presentación de Proyectos Innovadores. Presentación de proyectos innovadores. Sesión de preguntas y respuestas.			

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cómo repercute el Liderazgo directivo, en el desarrollo profesional?							
Módulo 2	Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional							
Objetivo particular	Capacitar a los participantes en la comprensión y práctica de estrategias de liderazgo distribuido, permitiéndoles desarrollar habilidades para colaborar, influir y liderar de manera efectiva en equipos educativos							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
5	Desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en la escuela	Deductivo inductivo	Interrelacional	Práctica de roles de liderazgo	Exploración del Liderazgo Distribuido en la Escuela.	Evaluación de desempeño en roles de liderazgo.	Lectura, Modelo para el fortalecimiento. Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices	AHUMADA, Luis, et al. <u>Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa.</u> Chile, Líderes Educativos, 2018.
				Aprendizaje Basado en Problemas.	Discusión en grupos sobre liderazgo distribuido.			
			Tradicional	Expositivo	Compartir ejemplos de liderazgo colaborativo. Presentación de definiciones y ejemplos.	Evaluación de la efectividad de la aplicación del liderazgo distribuido en los escenarios.		
			Relacional	Escenificación	Dinámicas de Grupo y Práctica de Roles de Liderazgo.			

					Trabajo en grupos con escenarios escolares.	Evaluación del desempeño en los roles y la capacidad de reflexión.		
			Relacional	Panel	<p>Evaluación de Desempeño en Roles de Liderazgo.</p> <p>Retroalimentación constructiva sobre la aplicación del liderazgo distribuido.</p> <p>Reflexión sobre el aprendizaje y la implementación futura</p>			

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es el liderazgo que un directivo debe ejercer en su plantel?							
Módulo 3	Liderazgo en la Dirección de Secundarias							
Objetivo particular	Dotar a los participantes de las habilidades y conocimientos necesarios para analizar críticamente el entorno educativo actual, identificar las tendencias emergentes en la educación secundaria							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
1	Análisis del entorno educativo y tendencias actuales en la educación secundaria	Deductivo inductivo	Relacional	Tradicional	Se trabajara individualmente para realizar un mapa mental del entorno educativo actual en la educación secundaria, identificando aspectos clave como políticas educativas, desafíos, recursos disponibles y tendencias observadas.	Evaluación de informes y presentaciones Participación activa en la discusión y la presentación. Evaluación de la presentación y los proyectos.	Libro: Educar en la sociedad del conocimiento. Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond.	CARLOS TEDESCO, Juan. <u>Educar en la sociedad del conocimiento</u> . Fondo de Cultura Económica, 2014.

			Relacional	Cuchicheo	Luego, se organizarán en grupos pequeños para compartir sus hallazgos y comparar sus mapas.		Marcadores. Lápices	
			Relacional	Seminario de investigación	Los participantes elegirán una tendencia educativa actual en la educación secundaria (por ejemplo, aprendizaje en línea, enfoque STEAM, inclusión educativa, etc.) Investigarán en grupos para obtener información detallada sobre la tendencia seleccionada, incluyendo ejemplos, beneficios y desafíos.			
		Diplomado:						

Título de la propuesta	“Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es el liderazgo que un directivo debe ejercer en su plantel?							
Módulo 3	Liderazgo en la Dirección de Secundarias							
Objetivo particular	Capacitar a los participantes en la formulación de una visión estratégica clara y coherente para una institución educativa, así como en la identificación de estrategias y acciones concretas para alinear esta visión con los objetivos institucionales.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
2	Definición de una visión estratégica y alineación con los objetivos institucionales	Deductivo inductivo	Relacional	Panel	Se discute el tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo sobre la Importancia de una Visión Estratégica	Participación activa en la discusión y la presentación.	Lecturas recomendadas Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb.	COVEY CO., Franklin. <u>Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos.</u> México, ed. Grijalbo, 2008.
			Tradicional	Debate	Debates en grupos sobre la importancia de la visión estratégica	Se evaluara y se dará una retroalimentación si es que lo amerita el ensayo.	Internet. Hojas de papel bond. Marcadores.	

			Tradicional	Ensayo	Análisis y Reflexión sobre Objetivos Institucionales Análisis de objetivos y alineación con la visión		Lápices	
--	--	--	-------------	--------	--	--	---------	--

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es el liderazgo que un directivo debe ejercer en su plantel?							
Módulo 3	Liderazgo en la Dirección de Secundarias							
Objetivo particular	Capacitar a los participantes en el desarrollo y aplicación de habilidades de liderazgo transformacional, permitiéndoles inspirar y motivar a los miembros de su equipo educativo para lograr un cambio significativo, promoviendo la innovación, el compromiso y el crecimiento personal y profesional.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza - aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
3	Desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional	Deductivo inductivo	Interrelaciona	Tormenta de ideas Role Playing	Discusión en grupos sobre liderazgo transformacional y su relevancia. Se explorara el Liderazgo Transformacional. Simulaciones y Role Playing de Situaciones Reales. Simulaciones en grupos con	Participación activa en la discusión y la presentación. Evaluación de la calidad de las estrategias y	Materiales y casos de liderazgo Lecturas recomendadas Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet.	FULLAN ANDY HARGREAVES , Michael. <u>El liderazgo educativo en el contexto del cambio</u> . Ministerio de Educación, Perú, 2011.

					escenarios desafiantes.	la capacidad de reflexión.	Hojas de papel bond.	
			Interrelaciona l		Evaluación de Habilidades de Liderazgo Transformacional . Role playing final en parejas.		Marcadores. Lápices	

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es el liderazgo que un directivo debe ejercer en su plantel?							
Módulo 3	Liderazgo en la Dirección de Secundarias							
Objetivo particular	Los participantes serán capaces de aplicar los principios de gestión del cambio y adaptabilidad en contextos educativos en evolución, identificando los desafíos emergentes, diseñando estrategias efectivas de adaptación y ejecutando proyectos de cambio que promuevan un entorno educativo resiliente y receptivo a las transformaciones.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
4	Gestión del cambio y adaptabilidad en contextos educativos en evolución.	Deductivo inductivo	Relacional	Aprendizaje Basado en Proyectos. Proyecto de visión futura.	Planificación y ejecución de proyectos. Los participantes, divididos en grupos, recibirán un caso de estudio que presenta un desafío real en un contexto educativo en evolución. Deben analizar el caso, identificar áreas de cambio y adaptabilidad requeridas, y diseñar un proyecto de cambio detallado para abordar el desafío.	Los informes se evaluarán en función de la profundidad de análisis, la comprensión de los conceptos de gestión del cambio y adaptabilidad, y la capacidad para aplicar los conocimientos a situaciones reales Las presentaciones de los equipos	Lecturas de casos de gestión del cambio. Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond.	SENGE M, Peter. <u>La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.</u> Buenos Aires, ed., Granica, 2012.

			Tradicional	Lectura	Los Participantes, individualmente, recibirán algunos proyectos de cambio previamente ejecutados en contextos educativos. Deben analizar los resultados obtenidos. Luego, deben escribir un informe que sintetice sus hallazgos y recomendaciones.	evaluaran los cambios inesperados durante la ejecución del proyecto. Se evaluará también la participación activa en las discusiones grupales y su informe.	Marcadores. Lápices	
			Tradicional	Expositivo	Los equipos presentarán sus proyectos ante sus compañeros, demostrando cómo abordaron los desafíos y aplicaron conceptos de gestión del cambio y adaptabilidad.			

Título de la propuesta	Diplomado: “Desarrollo de Competencias Directivas para Generar Ambientes de Aprendizaje en Escuelas Secundarias” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas de liderazgo y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje.							
Problema central	¿Cuál es el liderazgo que un directivo debe ejercer en su plantel?							
Módulo 3	Liderazgo en la Dirección de Secundarias							
Objetivo particular	Analizar críticamente los modelos tradicionales de currículo y aplicar principios de gestión curricular para diseñar propuestas educativas innovadoras y contextualmente relevantes que integren enfoques pedagógicos contemporáneos y tecnologías emergentes							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
5	Gestión del currículo y promoción de la innovación pedagógica	Deductivo inductivo	Tradicional	Mesa redonda con interrogador.	Se presentara en PowerPoint los conceptos de "gestión del currículo" y "promoción de la innovación pedagógica" a través de una breve charla y una discusión en grupo. Se pregunta a los participantes qué entienden por estos conceptos y cómo creen que se relacionan con la educación actual. La bibliografía se utilizara como referencia en las discusiones y actividades relacionadas con el contenido.	Se evaluara la habilidad de los grupos para comunicar eficazmente sus propuestas a través de la presentación. Se evaluara la calidad de las preguntas planteadas por los compañeros y la profundidad de las respuestas proporcionadas por los grupos.	Herramientas y recursos curriculares. Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices	HARGREAVE S, A., y Michael, Hargreaves Fullan, Andy. <u>La educación en un mundo digital.</u> Ediciones Morata. 2015.
			Interrelacional		Se trabajará en equipos y proporciona a cada equipo			

				Aprendizaje Basado en Problemas.	un escenario educativo específico (por ejemplo, una escuela rural, una institución de educación superior, una formación profesional). Cada grupo debe diseñar una propuesta curricular innovadora que aborde los desafíos y las necesidades de su escenario			
			Relacional	Foro	Cada grupo presenta su propuesta curricular al resto de la clase. Luego, se lleva a cabo una sesión de preguntas y respuestas en la que los otros estudiantes pueden hacer preguntas y proporcionar comentarios constructivos sobre las propuestas presentadas.			

Título de la propuesta	Diplomado: “Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Desarrollar competencias y habilidades en la gestión eficiente de recursos y procesos en la dirección escolar, con el fin de promover el funcionamiento efectivo de la institución educativa.							
Problema central	¿Una buena gestión optimiza los ambientes de aprendizaje en el plantel?							
Módulo 4	Gestión de Recursos y Procesos en la Dirección Escolar							
Objetivo particular	Comprender la importancia de la gestión de recursos como personal, financiero, material y tecnológico, poner en marcha procesos eficientes que mejoren la calidad por ultimo evaluar y monitorear los resultados de la gestión							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
1	Gestión eficiente de recursos financieros en el ámbito escolar.	Deductivo inductivo	Tradicional	Exposición	Presentación del concepto de gestión eficiente de recursos financieros en el contexto escolar.	Evaluación de los análisis y propuestas realizadas por los participantes. Evaluación de los análisis y propuestas realizadas por los participantes	Casos de estudio sobre gestión financiera en el ámbito escolar. Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet.	LEAL, D., y M, García. <u>Gestión eficiente de los recursos financieros en las instituciones educativas.</u> Ministerio de Educación, Perú, 2018.
			Interrelaciona	Grupo de discusión	Breve discusión en grupo sobre la importancia de una gestión financiera eficiente en las instituciones educativas.			
			Interrelacional	Cuchicheo	Distribución de casos de estudio sobre la gestión			

					<p>financiera en el ámbito escolar. En equipos pequeños analizan los casos, identifican los recursos financieros involucrados y proponen estrategias de mejora.</p>		<p>Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices</p>	
			Interrelacional	Grupo de discusión.	<p>Se presentara y en plenaria se analizaran las propuestas de gestión financiera desarrolladas por los equipos.</p> <p>Se discutirá si las propuestas son viables y si tiene posibles impactos.</p>			

Título de la propuesta	Diplomado: “Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Desarrollar competencias y habilidades en la gestión eficiente de recursos y procesos en la dirección escolar, con el fin de promover el funcionamiento efectivo de la institución educativa.							
Problema central	¿Una buena gestión optimiza los ambientes de aprendizaje en el plantel?							
Módulo 4	Gestión de Recursos y Procesos en la Dirección Escolar							
Objetivo particular	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación, para medir y analizar el progreso de los estudiantes, identificar áreas de mejora en la enseñanza y el aprendizaje, y ajustar las estrategias educativas en consecuencia.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
2	Planificación y organización escolar para la mejora continua.	Deductivo inductivo	Tradicional	Expositivo	Se presenta a los participantes los conceptos clave relacionados con la planificación y organización escolar para la mejora continua, como "plan estratégico", "mejora continua", "evaluación", "metas educativas", etc. Se les proporcionan definiciones claras y ejemplos de cada concepto. Se fomenta la discusión de estos en la clase.	Se evaluara el entendimiento de los estudiantes sobre los conceptos clave, la capacidad para aplicarlos en un contexto educativo y su habilidad para diseñar un plan estratégico coherente y viable.	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices	FULLAN, Michael. <u>Liderando una cultura de cambio</u> . Madris España, Ed., Morata, 2020.

			Interrelacional	Proyecto de visión futura	<p>Proporciona a los participantes un caso de estudio real o ficticio de una institución educativa que busca mejorar su calidad educativa.</p> <p>Se divide a los participantes en grupos pequeños y se les pide que analicen el caso desde la perspectiva de la planificación y organización escolar</p>	Se evaluará la calidad de las presentaciones y la participación activa en las discusiones en clase.	
			Interrelacional	Estado mayor	<p>Se les pide a los participantes que apliquen lo aprendido durante el contenido para diseñar un plan estratégico de mejora continua para una institución educativa ficticia.</p> <p>Se les proporciona a los participantes una estructura guía que incluya secciones como objetivos, acciones específicas, plazos, responsables y recursos necesarios.</p>		

Título de la propuesta	Diplomado: “Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico” Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Desarrollar competencias y habilidades en la gestión eficiente de recursos y procesos en la dirección escolar, con el fin de promover el funcionamiento efectivo de la institución educativa.							
Problema central	¿Una buena gestión optimiza los ambientes de aprendizaje en el plantel?							
Módulo 4	Gestión de Recursos y Procesos en la Dirección Escolar							
Objetivo particular	Se centra en fortalecer las competencias de liderazgo de los responsables educativos para dirigir y gestionar de manera efectiva a los equipos de profesores							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
3	Desarrollo de habilidades de liderazgo en la gestión de equipos docentes.	Deductivo inductivo	Interrelacional	Discusión	Se realiza una pregunta abierta a los participantes ¿Qué características consideras importantes en un líder educativo efectivo? Es una dinámica de grupo para desarrollar habilidades de liderazgo.	Evaluación de la participación y desempeño en las dinámicas y análisis de casos. Autoevaluación de Habilidades de Liderazgo y establecimiento de objetivos de mejora	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora. Usb. Internet. Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices	WHETTEN A. David, et al. <u>Desarrollo de habilidades directivas.</u> México, Sexta edición, tecnológico de Monterrey, 2019.
			Aprendizaje Basado en Problemas	Demostración	Se analizarán casos de gestión de equipos docentes.			

					<p>Se divide a los participantes en equipos de tres: un líder, un miembro del equipo docente y un observador.</p> <p>Se les proporciona a los líderes escenarios hipotéticos de desafíos de gestión.</p> <p>Los líderes deben comunicar sus decisiones y expectativas al miembro del equipo de manera asertiva.</p> <p>Los observadores proporcionan retroalimentación sobre la efectividad de la comunicación.</p> <p>Roten los roles para que cada estudiante tenga la oportunidad de practicar.</p>			
			Interrelacional	Dialogo Público	<p>Se proporciona a los participantes una lista de habilidades de liderazgo clave.</p> <p>Pide a los estudiantes que evalúen sus propias habilidades en cada</p>			

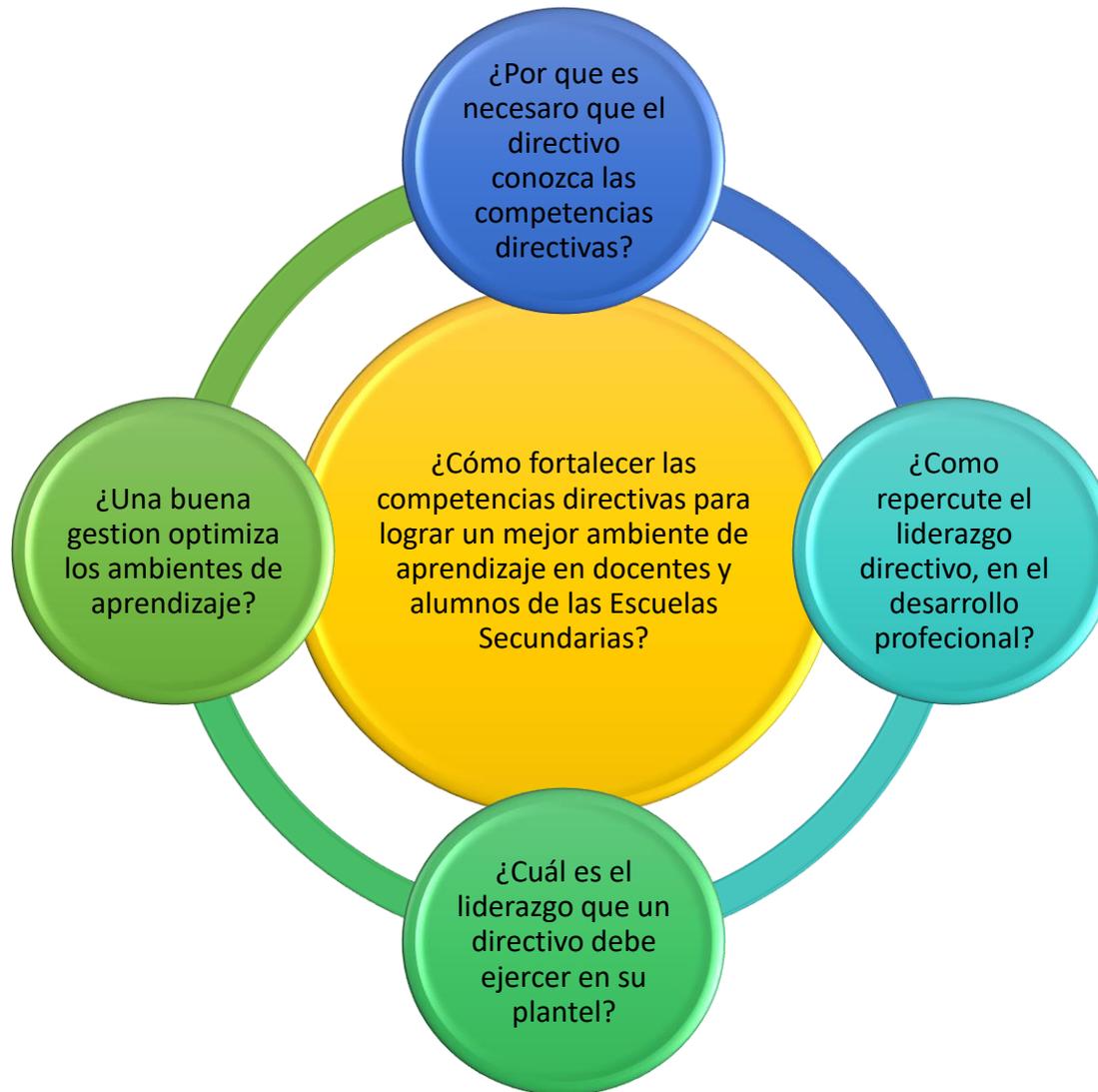
					área y asignen una calificación. Cada estudiante elige una habilidad en la que desee mejorar y establece un objetivo específico.			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Título de la propuesta	Diplomado: “Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico” Trayecto formativo integral para la docencia								
Objetivo general	Desarrollar competencias y habilidades en la gestión eficiente de recursos y procesos en la dirección escolar, con el fin de promover el funcionamiento efectivo de la institución educativa.								
Problema central	¿Una buena gestión optimiza los ambientes de aprendizaje en el plantel?								
Módulo 4	Gestión de Recursos y Procesos en la Dirección Escolar								
Objetivo particular	Implementar un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño docente que promueva la mejora continua, identifique áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo, y contribuya a la excelencia educativa en la institución.								
Numero de sesiones	5								
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías	
4	Evaluación y seguimiento del desempeño docente.	Deductivo inductivo	Interrelacional	Debate y discusión	Breve discusión sobre la importancia de la evaluación y el seguimiento del desempeño docente.	Evaluación de los instrumentos diseñados y el análisis de desempeño docente.	Hojas de papel. Marcadores. Proyector. Computadora.	CORDERO ARROYO, Graciela y Coral, González, Barrera. <u>Análisis del Modelo de Evaluación del Desempeño Docente en el Marco de la Reforma Educativa Mexicana.</u> México, 2017.	
			Relacional	Redacción del instrumento de evaluación.	Actividad de Diseño de Instrumentos de Evaluación.				Análisis de Desempeño Docente.
			Relacional	Plenaria	Reflexión sobre los beneficios y desafíos de la evaluación del desempeño docente	Evaluación de los instrumentos diseñados y el análisis de desempeño docente.	Hojas de papel bond. Marcadores. Lápices		

Título de la propuesta	Diplomado: "Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico" Trayecto formativo integral para la docencia							
Objetivo general	Desarrollar competencias y habilidades en la gestión eficiente de recursos y procesos en la dirección escolar, con el fin de promover el funcionamiento efectivo de la institución educativa.							
Problema central	¿Una buena gestión optimiza los ambientes de aprendizaje en el plantel?							
Módulo 4	Gestión de Recursos y Procesos en la Dirección Escolar							
Objetivo particular	Fomentar la colaboración entre estudiantes de diferentes grados a través de actividades interactivas.							
Numero de sesiones	5							
No.	Contenidos	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografías
5	Promoción de la participación y la inclusión en la comunidad escolar.	Deductivo inductivo	Relacional	Mesa redonda	Presentación de PowerPoint del tema y discusión sobre la importancia de la participación e inclusión en la comunidad escolar.	Participación en la discusión, comprensión de conceptos clave. Participación activa en el análisis, identificación de estrategias.	- Materiales sobre promoción de la participación y la inclusión en la comunidad escolar	ALARCÓN, M. <u>La inclusión educativa en el marco de la educación inclusiva: retos y oportunidades para la dirección escolar</u> . 2019.
			Interrelacional	Aprendizaje Basado en Problemas.	Análisis en grupos de casos de estudiantes con necesidades especiales y			

					cómo fomentar su inclusión	Calidad de las soluciones presentadas, participación en la discusión.		
			Interrelacional	Discusión de pequeños grupos	<p>Presentación de soluciones por grupos y debate sobre las estrategias más efectivas.</p> <p>Reflexión individual sobre cómo aplicar conceptos aprendidos en la comunidad escolar</p>			

7.6. El Diagrama de Operación de la Propuesta Modular



7.7. DURACIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIOS

La implementación y duración del Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico se compone de cuatro módulos. Cada módulo consta de 5 contenidos. Un contenido se desarrollará en 3 días; los días martes y jueves, tendrán una duración de 4 horas y los días sábados tendrá una duración de 6 horas. Cada módulo se implementará en 6 semanas.

Esto se realiza con el objetivo de cumplir con las 50 horas estipuladas por módulo; tal como se menciona en la propuesta curricular.

Considerando los cuatro módulos, cada uno tendrá una duración de 50 horas, y la duración total del diplomado será de 200 horas.

Módulo 1: Competencias Directivas en el Ámbito Escolar		No. De horas
Contenido temático	Introducción a las competencias directivas y su importancia en la gestión educativa.	10
	Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva con estudiantes, docentes y padres.	10
	Liderazgo pedagógico y promoción de la excelencia académica.	10
	Gestión del clima escolar y fomento de un ambiente propicio para el aprendizaje.	10
	Estrategias de motivación y desarrollo del talento docente.	10
	Total	50
Módulo 2: Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional		
Contenido temático	Liderazgo pedagógico y desarrollo del currículo.	10
	Promoción de la formación continua y el desarrollo profesional docente.	10
	Evaluación y mejora de la calidad educativa.	10
	Promoción de la cultura de aprendizaje y la innovación educativa.	10
	Desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido en la escuela.	10
	Total	50
Módulo 3: Liderazgo en la Dirección de Secundarias		
Contenido temático	Análisis del entorno educativo y tendencias actuales en la educación secundaria.	10
	Definición de una visión estratégica y alineación con los objetivos institucionales.	10
	Desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional en la dirección escolar.	10
	Gestión del cambio y adaptabilidad en contextos educativos en evolución.	10
	Gestión del currículo y promoción de la innovación pedagógica.	10
	Total	50
Módulo 4: Gestión de Recursos y Procesos en la Dirección Escolar		
Contenido temático	Gestión eficiente de recursos financieros en el ámbito escolar.	10
	Planificación y organización escolar para la mejora continua.	10
	Desarrollo de habilidades de liderazgo en la gestión de equipos docentes.	10
	Evaluación y seguimiento del desempeño docente.	10
	Promoción de la participación y la inclusión en la comunidad escolar.	10
	Total	50
Total de horas cubiertas por el diplomado		200

7.8. PERFIL DE INGRESO DE LOS ASPIRANTES A CURSAR EL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA

El objetivo principal del diplomado es proporcionar a los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus habilidades directivas y de liderazgo, permitiéndoles asumir roles de liderazgo efectivos en sus escuelas y desarrollar estrategias sólidas para el logro de ambientes de aprendizaje; por ello el perfil de ingreso a este diplomado será el siguiente:

- a) Formación académica: Se espera que los aspirantes cuenten con un título universitario en áreas afines a la educación o ser normalista.
- b) Estar en activo desempeñando su puesto de Supervisor, Docente, Apoyo Técnico Pedagógico, Promotor de Lectura o Promotor de Tic. en escuelas públicas o particulares.
- c) Motivación e interés: Se espera que los aspirantes muestren un genuino interés por el desarrollo de competencias directivas y liderazgo estratégico, así como por mejorar su desempeño profesional en el ámbito educativo.
- d) Dominar las nuevas Tecnologías de la Información como paquetería (Word, Excel, PowerPoint, etc.).

7.9. Criterios de selección de los aspirantes de nuevo ingreso

El criterio de selección de los aspirantes de nuevo ingreso para el Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas y Liderazgo Estratégico se basará en el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Los aspirantes deben cumplir con los requisitos establecidos, como poseer un título universitario o contar con experiencia laboral en el campo de la educación, pertenecer al equipo pedagógico de la Escuela Secundaria, desempeñar su cargo como Supervisor o Directivo en Escuela Pública o particular.
- Se evaluará el perfil académico y profesional de los aspirantes, considerando su formación previa, experiencia en cargos directivos o de liderazgo, participación en proyectos educativos relevantes, etc.
- Se valorará la motivación e interés de los aspirantes en el desarrollo de competencias directivas y liderazgo estratégico, mediante la presentación de una carta de motivación y la participación en entrevistas.
- Se evaluará la disponibilidad de tiempo de los aspirantes para participar activamente en el diplomado, así como su compromiso con el proceso de formación y desarrollo de competencias.

7.10. Perfil de Egreso

El perfil de egreso del Diplomado se orienta en formar profesionales capaces de desempeñar de manera efectiva los puestos de directivos y de liderazgo en el ámbito educativo. Se espera que los participantes hayan adquirido y desarrollado las siguientes competencias y habilidades:

- a) Los docentes reflexionarán sobre su práctica y reconocerán la importancia de las competencias que deben poseer para generar ambientes de aprendizaje.
- b) Los egresados estarán capacitados para ejercer roles directivos en instituciones educativas, aplicando estrategias de gestión y liderazgo efectivas. Tendrán habilidades para la toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación asertiva y trabajo en equipo.
- c) Serán líderes capaces de promover una cultura de excelencia educativa, inspirar a su equipo de trabajo, fomentar la participación y el compromiso de la comunidad educativa.
- d) Los egresados podrán diseñar e implementar planes estratégicos y programas educativos, teniendo en cuenta las necesidades y demandas del entorno escolar y las políticas educativas vigentes. Serán capaces de gestionar recursos de manera eficiente, evaluar procesos y resultados, y realizar ajustes para la mejora continua.
- e) Estarán preparados para promover el desarrollo de competencias en docentes y estudiantes, impulsando enfoques pedagógicos innovadores y promoviendo la inclusión, la equidad y la diversidad en el contexto educativo.
- f) Serán profesionales comprometidos con la ética, la justicia y la equidad en la educación. Estarán sensibilizados hacia las necesidades y realidades de los estudiantes y la comunidad, promoviendo una educación de calidad y con enfoque humanista.

7.11. Requisitos administrativos para ingresar al programa de estudios

Para ingresar al Programa es necesario entregar la siguiente documentación:

- Título y cédula de licenciatura.
- Constancia de empleo, del sector educativo, puede ser escuela particular o de gobierno.
- Carta donde especifique los motivos por el cual desea participar en el programa.
- Comprobante de domicilio.
- Acta de nacimiento.
- CURP
- Identificación oficial (INE, Licencia de conducir, cartilla o pasaporte)
- Visto bueno de los sínodos en la entrevista.

7.12. Criterios de permanencia en la modalidad de estudio de la propuesta

Para permanecer en el curso, los estudiantes deberán cumplir con los siguientes criterios:

- Asistencia mínima del 80% en el Diplomado, asegurando su compromiso con el programa y aprovechamiento de las oportunidades de aprendizaje.
- Cumplimiento del 80% de los productos desarrollados en las sesiones, demostrando compromiso con el proceso de aprendizaje y capacidad para aplicar los conocimientos adquiridos.
- Participación activa al contribuir con ideas, realizar tareas asignadas y participar en debates y trabajos grupales.
- Mantener una conducta adecuada y respetuosa hacia sus compañeros, facilitadores y el ambiente de aprendizaje en general.

7.13. Criterios de Evaluación y Acreditación en el desarrollo del programa de estudios

LA rúbrica de evaluación durante el periodo y por módulo será la siguiente:

Rubro	Porcentaje
• Participación en clase	10 %
• Trabajo en equipo (exposiciones)	20 %
• Productos por módulo	20 %
• Asistencia y puntualidad	10 %
• Trabajo final	40 %
Total	100 %

BIBLIOGRAFÍA

- C.DD. Ley General de la Educación. México, 2021.
- C.DD. Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. México, 2019.
- DE LA CRUZ EGIDIO, Quispe, et al. Competencias directivas y gestión de recursos humanos en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ayacucho. Perú, Tesis para obtener el Grado de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional, 2017.
- DÍAZ BARRIGA, Frida. Metodología de Diseño Curricular Para La Educación Superior. 2ª ed., México, Trillas, 1990.
- ESTRADA PADILLA, Xóchitl. Competencias Didácticas en la Educación Preescolar. México, Instituto Estatal de Desarrollo Docente, 2015.
- FIGUEROA LIZARBE, Sidney. Competencias directivas y desarrollo institucional en los Planteles de Aplicación “Guamán Poma de Ayala” de Ayacucho. Perú, Tesis para obtener el Grado de Maestría, Universidad César Vallejo, 2018.
- Gobierno de México. La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación. México, MEJOREDU, 2022.
- GONZÁLES, Julián y WAGENAAR Robert. Tuning Educational Structures in Europe. 3ra. ed., Bilbao, Universidad de Deusto, 2004.
- GUEVARA PATIÑO, Ragnhild, et al. El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?. Colombia, Universidad Pedagógica Nacional, 2015.
- HELLRIEGEL, Don, et al. Administración. Un enfoque basado en competencias. 11ª ed., México, Cengage Learning, 2009.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la investigación. 6th ed., México, McGraw-Hill, 2014.
- JIMÉNEZ PADILLA, María, Competencias directivas y desarrollo institucional en los Planteles de Aplicación “Guamán Poma de Ayala” de Ayacucho. Perú, Tesis para obtener el Grado de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional, 2018.

- MARTÍNEZ ÁVILA, Minerva, et al. Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol.6. 2016.
- MARTÍNEZ OLIVÉ, Alba. Maestros y escuelas en el siglo XXI. México, Revista EDUCARE, 2018.
- Ministerio de Educación. Marco Para la Buena Dirección Y el Liderazgo Escolar. Chile. 2015.
- SÁNCHEZ ORTIZ, José, et al. Desarrollo de competencias comunicativas mediante la lectura crítica, escritura creativa y expresión oral. Colombia, Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 2015.
- SEP. La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas. México, SEP, 2019.
- SEP. Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. México, SEP, 2022.
- SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2da. ed., México, SEP, 2010.
- SEP. Nuevo Modelo Educativo. México, SEP, 2017.
- SEP. Perfil, Parámetros e Indicadores para personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica. México, SEP, 2017.
- SEP. Plan de estudios 2006. México, SEP, 2006.
- SEP. Plan de estudios 2011, México, SEP, 2011.
- SEP. Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012. México, SEP, 2007.
- Segob. Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2012. México. 2007.
- SOLER BIGAS, Beatriz, et al. Competencias Directivas 1: Corrientes Y Controversias. Bogotá, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2011.
- TORRES RIVERA, Alma, et al. Las competencias docentes: el desafío de la educación superior. Revista Encuentros. Universidad Autónoma del Caribe, 2014.
- VILLELA, Teresa. Modelo de Competencias del Director Escolar Exitoso. México, Tecnológico de Monterrey, 2015.

- WILMAR, Caamal. Función Directiva de la educación preescolar en la reforma educativa. México, Tesis para obtener el Grado de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional, 2017.
- ZORRILLA, Margarita y Bonifacio, Barba. Reforma Educativa en México. Descentralización y Nuevos Actores. México, Revista electrónica Sinéctica, 2008.

REFERENCIAS DE INTERNET

- ✓ <http://usicamm.sep.gob.mx/>. (23-02-2023).
- ✓ http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4883944&fecha=16/06/1997 (11-02-2023)
- ✓ http://www.data.sedema.cdmx.gob.mx/cambioclimaticocdmx/images/biblioteca_cc/PACdel_Xochimilco.pdf
- ✓ <https://es.unesco.org/themes/ecm#:~:text=Tiene%20como%20objetivo%20inculcar%20a,derechos%20humanos%20y%20desarrollo%20sostenible>.
- ✓ <https://www.gob.mx/agenda2030#:~:text=La%20Agenda%202030%20de%20M%C3%A9xico,la%20paz%20y%20las%20alianzas>.(26-07-2023).
- ✓ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> (26/07/2023).
- ✓ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/> (26/07/2023).
- ✓ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>
- ✓ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- ✓ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223249>. (27-07-2023).
- ✓ http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc_p_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf (26/07/23)
- ✓ <https://www.scielo.org.mx/pdf/crs/v5n9/v5n9a3.pdf>.(27-07-2023)
- ✓ <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/212/950#:~:text=Las%20competencias%20directivas%20son%20el,funciones%20en%20el%20contexto%20global>. (02-08-2023)
- ✓ <https://esferaspedagogicas.org/content/2022-08-15/indicadores-nacionales-de-la-mejora-continua-de-la-educacion-en-mexico-cifras-del#:~:text=Los%20Indicadores%20nacionales%20de%20la,a%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20NNAJ>. (02-08-2023).
- ✓ Liferder. Investigación-Acción. Recuperado de <https://www.liferder.com/investigacion-accion/> (24-04-2023).
- ✓ <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf>.(16/06/2023)
- ✓ <https://www.redalyc.org/pdf/998/99819167001.pdf>

- ✓ <http://132.248.192.241/~editorial/wp-content/uploads/2019/04/Educacio%CC%81n-ba%CC%81sica-y-reforma-educativa.pdf>
- ✓ <http://ensech.edu.mx/pdf/maestria/libro4/TP04-1-01-Garcia.pdf>
- ✓ Link.http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2017/promocion/PPI_PROMOCION_EB_2017.pdf
- ✓ Artículo 3ro. Constitucional.
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf>. (02-08-2023).