
**GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS

OPCIÓN DE TITULACIÓN

TESIS

DENOMINADA

**EL DESARROLLO DEL TRABAJO COLABORATIVO EN LA
COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE DE ZONA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

PRESENTA

JOSÉ MANUEL REYES CULEBRO

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

Coatzacoalcos, Ver., 18 de Octubre 2023.

C. JOSÉ MANUEL REYES CULEBRO

PRESENTE:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado: **EL DESARROLLO DEL TRABAJO COLABORATIVO EN LA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE DE ZONA**. Opción: **TESIS** para obtener el Grado de **MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**, a propuesta de su Director; **DRA. MARÍA CONCEPCIÓN GIL ORTÍZ**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos que en materia de titulación exige esta Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



LIC. SAMUEL PÉREZ GARCÍA.
PRESIDENTE DE LA H. COMISIÓN DE TITULACIÓN
UNIDAD REGIONAL 305 UPN.



S.E.V.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL
UNIDAD REGIONAL
305
COATZACOALCOS, VER.



AGRADECIMIENTO

El siguiente trabajo de investigación para obtener el título de Maestría en Educación Básica (MEB), es culminado gracias al gran apoyo de invaluable personas que con su experiencia y conocimiento aportaron en sus diferentes momentos en la realización del proyecto.

En primer lugar, a mi familia por su amor incondicional, paciencia y disposición, al motivarme día a día en lograr mi preparación profesional.

A mi mamá Thelma, que con sus valores lograron fortalecer la disciplina y constancia para seguir aprendiendo, y poder incrementar mi nivel profesional.

A mi hermana Eli, respaldando motivos para superar momentos difíciles en el trayecto de la maestría y poder concluirla.

A mi padre ORM†, que ya no está conmigo, pero que desde el cielo me guía en todo momento por alcanzar el nivel académico logrado.

A La Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 305 Región Coatzacoalcos, Ver., por ofrecer posgrados en formar profesionales en materia educativa.

Al Maestro Ramón Posadas Mejorado, que por su injerencia académica logró orientar el proceso profesional en la MEB, y el trabajo de investigación.

A la Maestra Lilia Ronzón Lavié, por compartir sus conocimientos e intercambio de experiencias para mejorar mi práctica educativa.

A la Dra. María Concepción Gil Ortiz, por su tutoría en la orientación del proyecto de investigación, quien siempre respondió a las dudas planteadas despertando el desarrollo del espíritu profesional para transformar la práctica educativa.

A los colegas, que desde el inicio de la MEB nos acompañaron en el trayecto académico para lograr aprendizajes de nuestra propia formación y que sábado tras sábado nos enriquecíamos al compartir experiencias, generación 2019-2021.

Respeto y admiración a cada uno de los docentes, directores y compañeros de supervisión escolar, lograron el cambio en el conocimiento, conducta y concepciones de la importancia en la educación, que me permita desarrollar y aportar a las instituciones y a mis compañeros de zona.

El trabajo que se presenta se denomina, **El desarrollo del trabajo colaborativo en la Comunidad Profesional de Aprendizaje de Zona**, realizado en la Supervisión Escolar No. 187 de Acayucan, Ver., en el periodo de 2020-2021. Abarca el estudio técnico-administrativo desde el enfoque de la interculturalidad situada en el trabajo colaborativo que desempeñan los directivos de las escuelas y el personal de la supervisión escolar. En ella atiendo a las implicaciones y competencias educativas adquirida en la tarea investigadora, potencializando conocimiento, habilidades y actitudes por el desempeño hacia la función como Asesor Técnico Pedagógico y la Comunidad escolar de zona.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SOCIOEDUCATIVO Y PEDAGÓGICO.....	12
---	-----------

1.1 Educación e Instituciones Educativas en un Marco Regido por el Sistema	13
---	-----------

1.2 Las Prácticas Interculturales de la Profesionalización Docente (Enfoque Narrativo biográfico).....	21
---	-----------

1.3 La Institución Educativa y la Contribución de Todos	28
--	-----------

<i>1.3.1 Factores de riesgo por pandemia Sars-Cov-19.....</i>	<i>33</i>
---	-----------

1.4 El Desempeño de las Instituciones Educativas.....	35
--	-----------

1.5 La Práctica Directiva en Colaboración con la Supervisión Escolar	38
---	-----------

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, CONCEPTUAL Y FILOSÓFICA	43
--	-----------

2.1 La Comunidad Escolar Multicultural Basado en la Diversidad	44
---	-----------

2.2 Los Planteles Educativos como Estructura de la Cultura.....	55
--	-----------

2.3 La Convivencia Democrática y Participativa: el Papel de las Instituciones Educativas	59
---	-----------

2.4 La Funcionalidad de las Instituciones Educativas a Partir de la Pedagogía de la Diferencia.....	64
--	-----------

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN PEDAGÓGICA DESDE LA PEDAGOGÍA DE LA INTERCULTURALIDAD.....	71
--	-----------

3.1 El Proceso de la Educación de Calidad a la Excelencia	74
--	-----------

<i>3.1.1 El principio de la educación de calidad.....</i>	<i>75</i>
---	-----------

3.1.2 <i>Movimientos de cambio en el Sistema Educativo</i>	77
3.1.3 <i>Hacia la educación de excelencia</i>	79
3.2 La Gestión de la Educación Basado en Competencias	82
3.2.1 <i>Trabajar en equipo</i>	83
3.2.2 <i>Participar en la gestión de la escuela</i>	86
3.2.3 <i>Las nuevas tecnologías de información desde los procesos educativos</i>	88
3.2.4 <i>Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión</i>	91
3.3 El Funcionamiento y Acciones de la Institución Educativa	93
3.3.1 <i>Niveles de concreción: Estructura y funcionamiento del sistema educativo</i> ..	93
3.3.1.1 <i>La Gestión Pedagógica</i>	94
3.3.1.2 <i>Gestión Escolar</i>	95
3.3.1.3 <i>Gestión Institucional</i>	96
3.3.1.4 <i>Gestión Educativa</i>	96
3.4 Componentes del Trabajo educativo Institucional	97
3.4.1 <i>Liderazgo</i>	99
3.4.2 <i>Trabajo colaborativo</i>	101
3.4.3 <i>Planeación</i>	103
3.4.4 <i>Participación</i>	105
3.4.5 <i>Comunicación</i>	106
3.5 Enfoque Estratégico de la Supervisión Escolar	107
3.5.1 <i>Capacidades técnicas del programa sectorial</i>	108
3.5.2 <i>Colaboración de las instituciones desde el enfoque Intercultural y desde la diversidad</i>	110
3.5.3 <i>La comunicación dialógica</i>	114

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN	116
4.1 Diseño del Proyecto de Intervención	116

4.1.1 <i>Planificación de las estrategias de intervención</i>	117
4.1.2 <i>Principios Técnicos-administrativos para la organización y funcionamiento de la Comunidad Profesional de Aprendizaje</i>	119
4.2 Planeación del Proyecto de Intervención	124
4.3 Fundamentos Teóricos de las Estrategias	135

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN	143
5.1 Evaluación de las Estrategias de Acción y Seguimiento del Proyecto de Intervención	143

APARTADO VI

REFLEXIONES FINALES. CONCLUSIONES	154
6.1 Implicaciones Educativas	155
6.2 Fundamentación de los Instrumentos	158
6.3 Competencias Adquiridas	162

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÉNDICES Y/O ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La educación pública en México está diseñada de acuerdo con la organización y estructura del Sistema Educativo (SE), regidos por acuerdos generados y fundamentados en el artículo 3ro. de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos; la Ley General de Educación (LGE) y el reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública (SEP), donde se expresa que:

El Estado ofrecerá a las personas las mismas oportunidades de aprendizaje, así como de acceso, tránsito, permanencia, avance académico y, en su caso, egreso oportuno en el Sistema Educativo Nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las instituciones educativas con base a las disposiciones aplicables. (LGE, 2019)

En el marco jurídico, relativo a la educación expuesta en el Artículo 7 de la Ley General de Educación; además de obligatoria será: universal, inclusiva, pública, gratuita y laica; dando sentido a la igualdad y oportunidad sin discriminación o distinción alguna, así como de promover la enseñanza y aprendizaje mediante los diferentes organismos, instituciones, servicios, niveles y contenidos educativos, con la finalidad de atender a las necesidades educativas que el país requiere.

La educación pública en México atiende en tres niveles: básico, medio superior y superior, que enlazan la línea profesional y académica del individuo mediante la aplicación de modelos destinados a satisfacer competencias necesarias para la vida y su desarrollo.

Señalando a la educación básica, donde incorpora el nivel preescolar, primaria y secundaria; regido por el artículo 3o. como obligatorio, donde se establecen programas con lineamientos que permitan el perfil de egreso como elemento referencial que otorga el Estado y que, se traduce al término de los quince grados de la trayectoria escolar.

La ley General de Educación establece directrices organizativas y administrativas para el Sistema Educativo, abarcando la integración de alumnos, docentes, autoridades, planes y programas de estudio, métodos y material educativo, además de las instituciones educativas públicas y privadas autorizadas en todos los niveles de educación.

En el nivel de educación primaria, la estructura administrativa se compone de las escuelas, las supervisiones, y los sectores educativos. Estos elementos forman parte de las entidades federales, estatales y regionales bajo la dirección de la Secretaría de Educación Pública, que actúa como autoridad reguladora y orientadora para la educación básica.

La Secretaría de Educación Pública, es la entidad gubernamental encargada de garantizar el acceso a una educación de calidad en México, adaptada a las necesidades de la población en todo el país. Para cumplir con el mandato del artículo 3 de la constitución, la SEP opera a través de subsecretaría a nivel estatal, regional y local, donde se diseñan políticas, acuerdos y programas educativos en todo México.

Delimitando a las autoridades estatales se encuentra la Secretaría de Educación de Veracruz, quien es responsable de coordinar la política y la organización del sistema educativo del Estado, establecido en el artículo 22 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave:

Artículo 22. Son atribuciones del Secretario de Educación, conforme a la distribución de competencias que establezca su reglamento interior, las siguientes:

Planear, fomentar, dirigir y vigilar la educación que impartan las instituciones educativas en todos los tipos, niveles y modalidades, conforme a las bases que establece la Constitución Política del Estado, esta ley y demás leyes del Estado; (SEFIPLAN, 2015, pág. 28)

Encabezando a las autoridades pertenecientes a la educación básica, de acuerdo con la Secretaría de Educación de Veracruz, encabeza la Subsecretaría de Educación Básica, y que tiene a su cargo a la Dirección General de Educación Primaria Federalizada, donde se establece el vínculo con la autoridad relacionada con el Sector Educativo y las autoridades regionales como la Supervisión Escolar y los planteles educativos.

Apoyar las acciones dirigidas a la capacitación y actualización del personal docente, directivo, de supervisión y administrativo de los niveles educativos a su cargo para asegurar el correcto seguimiento y cumplimiento de acciones propuestas por las autoridades educativas nacionales y estatales. (SEV, 2018, pág. 48)

La supervisión escolar actúa como un vínculo entre las comunidades escolares locales y las autoridades federales y estatales. Se encarga de recopilar información sobre las condiciones de las escuelas, los docentes y sus necesidades, lo que permite conocer las características educativas con las que opera la comunidad.

Están relacionadas las zonas escolares, supervisores y Asesores Técnicos Pedagógicos, trabajan juntos para supervisar aspectos técnico-pedagógicos y administrativos de las escuelas de la zona. Mantienen registros e informes estadísticos sobre docentes, estudiantes y asociaciones de padres, obteniendo esta información de los directivos de las escuelas. Estos datos se comparte con la Secretaria de Educación Pública y la Secretaría de Educación de Veracruz.

La colaboración entre autoridades federales y estatales con la supervisión escolar implica la coordinación de acciones, asesorías y apoyos para el desarrollo de programas educativos. Además, se recopila información vital para respaldar la toma de decisiones en el Sistema Educativo Nacional, con el objetivo de mejorar la calidad en el servicio de la educación.

Este control administrativo y técnico-pedagógico se basa en la comunicación con los directivos de las escuelas y la supervisión escolar, quienes trabajan en conjunto con las dependencias educativas del gobierno federal y estatal, que se apoyan en la información proporcionada por los gestores de tareas educativas.

La organización dentro de la supervisión escolar y los directivos están conformados en grupos o Comunidades Profesionales de Aprendizaje que, mediante el uso de medios tecnológicos y aplicaciones digitales de mensajería instantánea y correo electrónico forman equipos para la integración de la información solicitada por las dependencias educativas. Como lo establece la Ley General de Educación en:

Artículo 94. Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con el objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los docentes, de alcanzar más horas efectivas de clase y de fortalecimiento académico, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y eficiencia. (LGE, 2019, pág. 33)

Las actividades de la supervisión escolar, en colaboración con los directivos y Asesores Técnicos Pedagógicos, se enfocan en priorizar la comunicación efectiva y el intercambio de información en aspectos administrativos, técnicos-pedagógicos y didácticos. Con el objetivo de fortalecer la gestión escolar y la participación de la comunidad educativa para mejorar la calidad educativa.

La falta en la entrega oportuna de información a la información, como en el caso de la Supervisión Escolar No. 187, obstaculiza la toma de decisiones y el acceso a recursos necesarios para alcanzar los estándares educativos deseados en la educación pública.

La Supervisión Escolar se ubica en Acayucan, Veracruz, perteneciente al Sector Educativo No. 18 de la misma ciudad. Está compuesta por 17 directivos, 3 asesores técnicos y la supervisora, que inspeccionan a 17 escuelas. Entre estas escuelas, hay 2 unitarias, 2 bidocentes, 2 tridocente y 11 de organización completa.

Las escuelas multigrado, las denominadas unitarias, las bidocente y tridocente son escuelas en las que laboran uno, dos o tres docentes en una institución educativa, en ellas los docentes atienden a más de un grado y de ese mismo personal se comisiona a uno de ellos a funciones directivas.

Las de organización completa, son escuelas atendidas por lo menos seis docentes, atendiendo a cada grado escolar de primero a sexto, más el personal con función de directivo efectivo o comisionado, este último con función directiva y frente a grupo.

Los procesos administrativos de emisión, validación e inscripción de documentos académicos, así como las estructuras de los planteles, las plantillas del personal y los módulos de formación y desempeño profesional docente están bajo la responsabilidad de los diecisiete directores, tres asesores técnicos y la supervisora escolar, tarea que se encuentra en situación de riesgo debido a la omisión o demora en la entrega de información por parte de los directivos, razón consecuente por la que no se realiza la retroalimentación y culminación de reportes para la integración del concentrado de zona, ocasionando retraso o la falta de inclusión en proyectos educativos que permitirían solventar algunas necesidades propias de las instituciones.

Los procesos administrativos que involucran la emisión, validación e inscripción de documentos académicos, así como la organización de los planteles, el personal y los módulos de formación docente, son responsabilidad de los diecisiete directores, tres asesores técnicos y la supervisora escolar. Sin embargo, estos procesos están en riesgo debido a la omisión o retraso en la entrega de información por parte de los directivos, lo que impide la retroalimentación y la finalización de informes necesarios para la consolidación de datos a nivel de la zona escolar. Esto provoca demoras y la excusión de proyectos educativos que podrían abordar las necesidades de las instituciones.

Debido a esto, se analiza el impacto de la retroalimentación de la calidad educativa, considerando el mejoramiento del desempeño en las actividades del Sistema Educativo Nacional, tanto dentro como fuera de las escuelas. Esto conduce a la realización de un diagnóstico participativo utilizando la metodología de la investigación-acción e instrumentos como guías de observación, encuestas y entrevista para recopilar datos.

La guía de observación buscaba describir la relación entre el personal directivo y la supervisión escolar, centrándose en la entrega, orientación y seguimiento de las actividades administrativas y pedagógicas, como resultado revelo que los directivos no comprendía completamente las instrucciones de la supervisión escolar, ya que esta última asumía que las indicaciones eran claras y entendida en su totalidad.

La segunda parte de la observación se realiza mediante una rúbrica donde destaca la confianza en la relación al dirigirse con el personal de la supervisión escolar, así como los periodos en la entrega y recepción de la información solicitada.

Durante el análisis de la información recopilada, los directivos demuestran disposición para realizar las tareas asignadas, incluso durante horarios no laborales, confirman su comprensión de la información solicitada y resuelven dudas a través de mensajes o llamadas a la supervisión escolar.

Sin embargo, esta comunicación diferenciada dificulta la comprensión de los plazos de entrega y el formato adecuado para presentar la información, lo que resulta en retrasos, desorganización y una limitada participación en la retroalimentación de las solicitudes.

De esta manera, se aplicó la Técnica de conversación mediante la entrevista estandarizada cerrada, realizada por el investigador y aplicada a la comunidad profesional de aprendizaje, reuniendo información acerca del perfil del docente de acuerdo a su función desde la formación académica, la operatividad y el desarrollo de tareas administrativas en relación a la supervisión escolar.

La comunidad profesional de aprendizaje es diversa, con once mujeres y seis hombres, la mayoría de los integrantes tienen edades de 31 a 50 años y con experiencia docente que les brinda habilidades en procesos educativos, administrativos y pedagógicos, esto les capacita para utilizar las herramientas necesarias ante el cambio de actividades llevadas desde el uso de medios digitales y electrónicos.

Debido a la atención oportuna y la disposición para abordar las necesidades de actualización y mejora en el ambiente laboral docente, desde las funciones directivas, se considera importante recibir y proporcionar información que la supervisión solicita desde la atención constante a la documentación que puede obstaculizar la identidad profesional como administrador de la escuela. Esto a menudo resulta en un impacto limitado en la generación de informes requeridos, relegando la relevancia de la interacción y la acción profesional de retroalimentar a un segundo plano.

Por lo tanto, la conectividad a medios digitales afecta negativamente el desempeño de sus funciones debido a la falta de cobertura en la mayoría de las escuelas rurales, lo que resulta el retraso en la recepción de información. Y considerando que el uso de dispositivos telefónicos como el celular son el medio electrónico para facilitar la conexión y que por medio de aplicaciones digitales se pueda solventar la retroalimentación.

Al aplicar la encuesta para determinar el nivel de dominio respecto a sus funciones, dio como resultado la falta de conocimiento para realizar las indicaciones dadas por la supervisión escolar, no corresponden a las habilidades profesionales hacia los aspectos pedagógicos, didácticos, tecnológicos, de comunicación, tiempo y disposición, control y seguimiento profesional de sus funciones.

De esta manera se aprecia en el análisis que no legitiman su desempeño en función a la identidad profesional con respecto al perfil, cabe mencionar que la situación asignada al ordenamiento por parte de la Secretaría de Educación Pública se les asigna por traspaso de acuerdo a su antigüedad y años de servicio y no a un perfil necesario para desempeñar un cargo directivo.

La encuesta señala que el tiempo dedicado a tareas administrativas es un obstáculo importante para realizar las actividades relacionadas con la solicitud de información y el desempeño de las funciones directivas, así como para integrarse al trabajo con la Comunidad Profesional de Aprendizaje.

Además, el logro de la actividad se ve obstaculizado debido a que los objetivos se enfocan en la recopilación de informes por zona escolar en lugar de que cada plantel integre la información, lo que resulta en que cada director realice esta tarea por separado. La encuesta aplicada destaca que la participación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje incluye a los directivos comisionados que desempeñan funciones de docente frente a grupo y a los directivos con funciones efectivas, enfrentando disponibilidad en la recopilación de información, reportes con respecto a los planteles escolares, presentándose en siete escuelas al medio rural.

Con el propósito de realizar un acercamiento a los conflictos morales que la Comunidad Profesional de Aprendizaje enfrenta en el ejercicio de su función y poder reconocer los procesos culturales implicados en sus tareas administrativas a través del intercambio con otros, la identidad profesional a la comunidad y la pertinencia dentro del directorio organizativo de la supervisión escolar.

Motivo de la que se desprenden el tiempo destinado a la función en tareas administrativas, el dominio de enfoques y contenidos en los planes de estudio al coordinar las actividades del Consejo Técnico Escolar, la participación y el trabajo colaborativo efectuado en los consejos de zona.

Atendiendo a necesidades académicas, técnico-administrativas y los recursos para integrar el total de sus funciones que el cargo amerita, como responsabilidad, identidad,

inclusión, disponibilidad y actitud favorable hacia el desarrollo de todas las actividades que integran su cargo.

La insuficiencia en la organización del tiempo destinado para el trabajo administrativo; se refleja en la acumulación de tareas, descompensa las horas lectivas y la disposición ante las actividades con el llenado de formatos y seguimiento de estos.

Ocasiona irresponsabilidad, falta de disposición y formación para atender a las solicitudes que demandan las instancias educativas, pese a los diferentes contextos existentes en las escuelas obstaculizan la atención de dichos requerimientos y que es necesario atender para encaminar el trabajo multidisciplinario y diverso que conforman la Comunidad Profesional de Aprendizaje.

Asimismo, el análisis sobre el trabajo administrativo por parte de la Comunidad Profesional de Aprendizaje involucra la falta de conectividad dando a la retroalimentación tardía y su entrega fuera de tiempo, así como el destinar más tiempo y disposiciones a la realización en la entrega encomiendas por las dependencias educativas.

Encaminado al trabajo que se genera y se coordina en la supervisión escolar, con la finalidad de entablar relaciones en sus funciones, eficiencia en la retroalimentación y toma de decisiones de la Comunidad Profesional de Aprendizaje encamina a solventar la coordinación con las autoridades educativas, las unidades administrativas y los grupos internos de la zona, para el cumplimiento de las funciones.

el perfil retoma el planteamiento de que el supervisor escolar es responsable de coordinar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas, también que conozcan los propósitos y enfoques educativos, las características de las prácticas que propician aprendizajes y los principios éticos y fundamentales legales que sustentan la educación pública en México, (CNSPD, 2017, pág. 159)

Objetivo general: Que el personal de supervisión y directivo a través del trabajo colaborativo asuma su función como compromiso intrapersonal e interpersonal para realizar actividades que permitan integrar informes de zona que se traducirán en una toma de decisiones individuales y grupales para el beneficio de la calidad educativa de la zona escolar.

Destacando los siguientes objetivos específicos a atender mediante las estrategias de intervención tales como:

- Construir capacidades comunicativas y relaciones mutuas que permitan la participación de todos en la retroalimentación de la información.
- Crear la participación activa y comprometida que permita fortalecer el trabajo colaborativo entre el personal de la supervisión escolar y los directivos.
- Apoyar el trabajo colaborativo mediante herramientas que faciliten el buen desempeño de sus funciones desde tareas administrativas, desde el liderazgo compartido y la aplicación de herramientas digitales, permitiendo la toma de decisiones de autoridades para la asignación de proyectos de mejora de los planteles educativos.

De esta manera, mediante el desarrollo de la identidad profesional de la Comunidad Profesional de Aprendizaje se integrarán actividades de manera consciente y de su importancia en la participación individual y colectiva en la elaboración de tareas administrativas, analizar la realidad y la reflexión de su función al retroalimentar los reportes e informes solicitados por las diversas autoridades educativas.

Para lograr los objetivos expuestos, el trabajo de investigación-acción está seccionado por cinco capítulos y cada uno soportan la intervención en mejora del quehacer educativo, haciendo mención cada uno de ellos:

En el capítulo I, “Diagnóstico socioeducativo y pedagógico”, explica el marco político de la educación, describiendo el contexto social de la intervención; refiriéndose al enfoque intercultural desde la perspectiva situada en el modelo educativo del 2011, las propuestas planteadas y los acuerdos internacionales. De igual forma se vincula la situación problemática desde la visión narrativa e interés profesional por la interculturalidad, la pedagogía de la diferencia y las competencias a desarrollar desde las prácticas con la supervisión escolar y la familiarización con los directivos de los planteles escolares.

En la segunda sección, el capítulo II, “Fundamentación teórica, conceptual y filosófica” está integrado por explicar los elementos que caracterizan a la zona escolar y las instituciones como espacio multicultural para el desarrollo de la convivencia, el trabajo en equipo, la participación y colaboración de los miembros de la zona, así como, la diversidad del personal que involucra la supervisión escolar en tareas administrativas y pedagógicas.

El soporte teórico de intervención de la investigación-acción está dedicado en el capítulo III, “Fundamentación de la mediación pedagógica desde la pedagogía de la interculturalidad”, describe la relación del quehacer educativo y el desarrollo de la identidad profesional en el clima del aprendizaje positivo de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.

Las “Estrategias y la metodología de la intervención”, se presenta en el capítulo IV, en esta sección se diseña la planeación del proyecto, considerando los objetivos y competencias basadas en la pedagogía de la diferencia para dar solución a la problemática planteada. En este capítulo explica los fundamentos teóricos de las estrategias seleccionadas para dar seguimiento a la investigación-acción de la práctica educativa situada en el trabajo colaborativo de la supervisión escolar y los directivos de los planteles escolares.

La “Valoración del diseño de intervención” se posiciona en el capítulo cinco, el cual da seguimiento al proyecto de investigación-acción y que justifica las herramientas e instrumentos que se utilizaron a lo largo de la planeación de las estrategias en solución a la problemática planteada.

Incorporando al trabajo, tres apartados que forman parte al igual que los capítulos descritos anteriormente y soportan la realización de:

El apartado seis, describe las “Reflexiones finales y conclusiones”, cuales se obtuvieron a lo largo del trabajo de intervención, así como las implicaciones que sostuvieron a la práctica desde el contexto de la supervisión escolar y la identidad profesional que desarrollan el trabajo colaborativo que se vincula con los directivos de los planteles educativos.

Reflexionando el quehacer educativo e investigativo durante la situación de contingencia sanitaria, así como las adecuaciones y el impacto que generó en la intervención educativa como desarrollo de prácticas interculturales, inclusivas, sanitarias y sociales.

Las referencias teóricas y el soporte de investigación conceptual está destinado en el apartado número siete, “Referencias bibliográficas”, menciona los autores, instituciones, foros, revistas, medios impresos y digitales que sirvieron y acompañan el marco teórico del trabajo de intervención, resaltando el interés y seguimiento a temas relacionados con la identidad profesional, el trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, interculturalidad, inclusión y políticas educativas en el marco profesional de las funciones del docente.

Como último apartado se enlista el material de apoyo que sirvió para la realización de la investigación, en esta sección número ocho “Apéndices y/o anexos”, se mencionan gráficas, formatos, encuestas y tablas que para una mejor comprensión e identificación de la problemática se logrará el objetivo planteado en el diagnóstico para la intervención de la práctica educativa.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SOCIOEDUCATIVO Y PEDAGÓGICO

La investigación científica da sentido al conocimiento mediante procesos intelectuales que persigue el alcance de nuevos saberes, enriqueciendo la inquietud del hombre en solución al camino de llegar a la verdad, trascendiendo en procesos que contribuyen al cambio en beneficio de la sociedad.

El camino de la ciencia, sus métodos y técnicas contribuyen a la investigación como parte de procesos que busca dar solución a problemáticas y contextos sociales, tal es el caso de la investigación cualitativa, mediante la investigación-acción; que busca desarrollar herramientas de mejora en el trabajo profesional.

Esta búsqueda de saberes da sentido al trabajo de investigación del cual se presenta en la introducción, haciendo referencia como parte de los procesos metodológicos, y que en este capítulo aproxima a los problemas socioeducativos y su contexto, permitiendo acercarse a posibles ámbitos de intervención y formación de estrategias a partir de la identificación desde el diagnóstico pedagógico.

En este sentido, el desarrollo del diagnóstico socioeducativo y pedagógico en este capítulo, parte del marco educativo situado desde la organización sistemática desde el Estado, dirigido por el Sistema Educativo que, a través de la Secretaría de Educación Pública, que emite juicios en el funcionamiento de las instituciones incorporadas al magisterio.

Escenarios que se describen y que son parteaguas de los foros internacionales, contemplando posturas filosóficas, conceptuales, teóricas y políticas del manejo y funcionamiento de la educación desde la institucionalización.

Interviene el enfoque narrativo de la práctica docente desde un sentido biográfico, dando lugar a las prácticas profesionales que intervienen en procesos del funcionamiento como docente, las inquietudes que se consideraron y aspectos que contribuyeron a la vida laboral; contemplando aspectos interculturales que dan sentido al enfoque del desarrollo del trabajo de investigación de la MEB.

Asimismo, describe como los planteles educativos contribuyen al cambio social desde las disposiciones normativas que el Estado marca en su organización como Sistema Educativo, el papel que desempeñan los directores y el personal de supervisión escolar, describiendo el contexto en el que se desarrolla la intervención.

Considerando las tareas y funciones del director y del personal de supervisión, desde la perspectiva administrativa, se describe el desempeño de las instituciones encargadas de orientar y acompañar el proceso que involucre componentes en materia de educación, vista desde el vínculo que representa entre la comunicación y enlace del SEN y los centros de trabajo dirigidos por los directivos de las escuelas.

Tomando en cuenta el impacto presentado por la pandemia sanitaria, incorporando procesos de innovación y enlaces de carácter técnico y administrativas entre la relación del personal de supervisión y los directivos, considerando la comunidad profesional de aprendizaje y la práctica generada desde el trabajo colaborativo y los medios digitales.

1.1 Educación e Instituciones Educativas en un Marco Regido por el Sistema

Durante los últimos años se han venido produciendo cambios que impactan a la sociedad, al inicio del siglo XXI las proyecciones han surgido de manera más rápida influenciando en competencias profesionales que el ser humano debe cubrir para poder ser capaz ante las demandas laborales, unido a los avances tecnológicos, de información y comunicación, los planteles educativos han sufrido modificaciones en sus planes de estudio para poder cubrir el perfil de egreso que en sus niveles que el Sistema Educativo (SE) cuenta.

Ante este impacto globalizado, los procesos de enseñanza y aprendizaje han sufrido transformaciones que permiten orientar a la educación de acuerdo con las políticas y reformas, desde las adecuaciones pedagógicas, la organización y administración, la práctica docente y la contribución de la sociedad con los aspectos educativos.

Los grandes avances tecnológicos, ideológicos y culturales, han alterado la organización de las instituciones dedicadas a impartir la educación, desde sus perspectivas

curriculares han modificado ejercicios para lograr habilidades en los estudiantes, la forma de enseñar en los docentes y las reformaciones a los contenidos requeridos por el Estado.

Mediante los centros educativos se llevan a cabo dichas tareas que permitirán ofrecer el servicio educativo a los ciudadanos de acuerdo con el modelo que se establezca y a las posturas encaminadas por las disposiciones emitidas de cada país.

El Sistema Educativo va reformando condiciones, visiones y necesidades de acuerdo con el reclamo de la sociedad y que están influenciadas en un marco globalizado, encaminan posiciones educativas acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje tanto en los elementos curriculares, tecnológicos y pedagógicos utilizados.

Las actualizaciones educativas se discuten a partir de Foros donde muestran una guía de como elaborar a partir de análisis empleados por especialistas, organizaciones internacionales, educadores y profesionistas propuestas acerca de perfeccionar las demandas sociales en el marco que engloba a la educación, como lo describe en su primera emisión llevada en 1990:

El mundo tiene que hacer frente a problemas pavorosos: en particular, el aumento del cargo de la deuda de muchos países, la amenaza de estancamiento y decadencia económicos, el rápido incremento de la población, las diferencias económicas crecientes entre las nacionales y dentro de ellas, la guerra, la ocupación, las contiendas civiles, la violencia criminal, los millones de niños cuya muerte podría evitarse y la degradación generalizada del medio ambiente. (UNESCO, pág. 5)

Dichos escenarios impiden llevar a cabo los logros establecidos en los planes de estudios implementados en los planteles educativos, y que necesitan ser desarrollados mediante nuevas estrategias diseñados en dichos foros, concepciones planteadas que se desarrollan por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Banco Mundial, surgen adaptaciones políticas educativas en busca de cubrir requerimientos y posturas que integran los contenidos curriculares, las prácticas pedagógicas, así como las actualizaciones sociales y tecnológicas encaminadas a la calidad educativa.

Iniciado en 1990 y que en su proyección plantean visiones plasmadas hacia el 2030 como la de tomar acuerdos acerca de establecer una agenda educativa alineada a nivel mundial, plantean compromisos comunes y en marco de acción en el desarrollo social y educativo, eventos efectuados en:

Jomtien, Tailandia, 1990 “Educación para todos”, el principal objetivo de esta conferencia es fortalecer la concentración de acciones, valorizar el ambiente para el aprendizaje y la universalidad al acceso, promover la equidad y cubrir las necesidades básicas en cuanto a las condiciones de la educación básica en los niños y niñas.

Dakar, Senegal, 2000 “Mejorar la calidad y la equidad de la educación para todos”, conferencia establecida para los avances realizados por las evaluaciones de Jomtien, renovaron compromisos hacia la expansión de la educación y el acceso de los niños a las escuelas y poder extender y mejorar la protección y educación integral desde la infancia, especialmente a los más vulnerables y desfavorecidos.

Facilitar la educación adulta como medio permanente otorgando apoyos a los países en conflicto o países en transición de desarrollo en solución de problemas económicos y sociales partiendo de la educación.

Incheon, Corea, 2015 “Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos”, la nueva visión presentada en este foro es hacia la educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, la meta establecida es de asegurar la enseñanza primaria y secundaria como gratuita.

Movilizar recursos para financiar correctamente la educación y asegurar la supervisión y el seguimiento mediante exámenes de todas las metas, como parte de la estandarización del servicio que otorga el Sistema Nacional y en base a estas valoraciones, determinar aspectos de mejora y atención en capacitación y destinar recursos donde lo requiera.

Londres, Reino Unido, 2019 “Construyendo puentes no muros”, garantiza la educación inclusiva, equitativa y de calidad, promueve oportunidades de aprendizaje durante

toda la vida para todos, dando énfasis al acceso a migrantes o desplazados, como parte de la diversidad cultural originada por aspectos sociales y que impactan en los centros educativos, como unidad en la atención a problemas económicos, políticos, culturales y geográficos.

Dichas propuestas han surgido debido al contexto mundial que sufren los gobiernos por atender a las diversas necesidades que desde inicio solo alcanzaba en cubrir el acceso a la alfabetización y cobertura de la educación básica, sufriendo cambios a lo largo de los años por el surgimiento de comportamientos sociales tales de movilidad social y atención a las condiciones existentes en los ciudadanos, como la discapacidad, migración, lengua y cultura.

Con el seguimiento de la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la UNESCO y el Banco Mundial, dan prioridad a los países incorporados a realizar ajustes ideológicos, posturas curriculares y modelos educativos que, desde la perspectiva internacional adecúan a las necesidades que requiere el país, y donde la alfabetización, la formación profesional, la evaluación de los docentes y estudiantes, la movilización social y financiera son considerados en garantizar una educación inclusiva y equitativa para promover la oportunidad de aprendizaje permanente para todos y de calidad.

Los países asociados a estas organizaciones mediante las reformas educativas pretenden satisfacer necesidades propias que, mediante el sustento de recursos financieros logran establecer acuerdos para que cubran el crecimiento económico, ideológico y educativo, tomando en cuenta la migración, los cambios sociales y la interculturalidad.

A fin de dar respuesta en este sentido, México pertenece a dicha organización internacional y que ha venido desde dichas propuestas a establecer líneas de acción en cuanto a ofrecer el servicio educativo que demanda la sociedad, desde 1993 con la creación de la Ley General de Educación en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, tiene como punto de partida de las reformas y políticas acerca del alcance y disposiciones del Sistema Educativo Nacional (SEN), enunciados por el Artículo 2º:

Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad en condiciones de equidad, por tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso, tránsito y permanencia en el sistema educativo nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables. (SEP, 1993)

A partir de este derecho, las orientaciones en el marco normativo del Sistema Educativo Nacional han operado para cubrir necesidades que deben ser cubiertas por el Estado, mediante modelos educativos para cubrir el perfil de egreso de la educación, principalmente en el nivel básico, que es donde se centra el estudio de la investigación-acción presentada.

A partir de este punto, México ha sufrido cambios en sus posturas que permiten fusionar diversos programas, prácticas, instituciones y procesos para responder a las condiciones presentes, donde buscan construir y proyectar al país desde la educación hacia la innovación y desarrollo, como la iniciada en el 2004 con la Reforma de Educación Preescolar, que continuó en el 2006 con la Educación Secundaria y que en el 2009 con la de Educación Primaria.

Dicha reforma consolida en el Plan de estudios 2011, conocida como la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), encaminada a lograr la mejora pertinente en el SEN, en este sentido la capacidad de fortalecer las actividades llevadas en los planteles educativos y que determinan el funcionamiento de la mejora educativa propuesta por la Dirección General de Desarrollo Curricular:

En este contexto, el sistema educativo moviliza recursos e iniciativas del sector público y de la sociedad para dar a la educación una orientación firme hacia la consecución de condiciones propicias de equidad y calidad, particularmente en el ámbito de la Educación Básica, e instala sinergias que favorecen las oportunidades de desarrollo individual y social para que el presente y futuro del país. (SEP, pág. 12)

La RIEB mediante su modelo orienta el desarrollo de competencias para la vida centrada en el aprendizaje de los estudiantes, esta visión fortalece en cumplir con equidad y calidad el mandato de una Educación Básica, desde los principios filosóficos descritos en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, asimismo poder brindar un servicio de educación integral que permita atender a las condiciones diversas e intereses de los estudiantes, desde un enfoque inclusivo para favorecer capacidades especiales y sobresalientes.

Asimismo, contribuir mediante modelos de gestión sobre el desarrollo de materiales educativos contemplando al contexto y las particularidades de los niveles y servicios que ofrece el Estado, transformando las prácticas llevadas en el aula que responda a las demandas del siglo XXI.

Requerimiento enfocado en esta reforma en poder formar planteles educativos adecuados para atender a los estudiantes de educación básica a partir de sus condiciones e intereses particulares, “En las escuelas, la diversidad se manifiesta en la variedad lingüística, social, cultural, de capacidades, de ritmos y estilos de aprendizajes de la comunidad educativa.” (SEP, 2011, pág. 12)

La RIEB considera que la educación básica crea escenarios basados en los derechos humanos, el respeto, la interculturalidad y la diversidad de los estudiantes, condiciones que son creados desde los centros educativos y que en su responsabilidad recae en el directivo y el colectivo docente, que detona el sentido por parte de la gestión al crear los escenarios necesarios llevados en los centros educativos y las instituciones pertenecientes al Sistema Educativo.

Parte del enfoque centrado en la funcionalidad de las escuelas y las instancias educativas planteado por la RIEB y que forma parte del quehacer desde la gestión directiva, está concebida por el trabajo colaborativo, la inclusión para la atención a la diversidad, la relación entre la comunidad educativa; que conforman los estudiantes, docentes, padres de familia y la escuela, así como la orientación que tiene el líder en la organización y administración que emplea para llevar a cabo los alcances del servicio educativo de calidad.

Al trabajar en colaboración para construir el aprendizaje, “alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo.” (SEP, 2011, pág. 28)

Sobre todo, en el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad que se tiene al poder intercambiar opiniones que definan soluciones más eficientes por todo el personal docente, para que estén involucrados y alguno de sus integrantes no culmina el plan determinado.

Funciones que van dirigidas por el gestor educativo de la escuela y como enuncia Perrenoud en la competencia número cinco acerca del trabajo en equipo.

Desde otro principio, al favorecer la inclusión para atender a la diversidad, corresponde poder promover las relaciones interculturales, reduciendo las desigualdades por las diferencias culturales, sociales, de género, ubicación geográfica, lengua o creencia, y que a partir de actitudes que apoyen a la organización, la toma de decisiones y la vinculación con las autoridades, directivos, docentes, madres y padres de familia, sociedad y asociaciones que aporten alternativas y programas para crear condiciones y ambientes propicios en las escuelas.

Esta atención implica el acceso, permanencia y culminación del nivel primaria en escuelas con infraestructuras adecuadas, material de apoyo para el desarrollo de competencias, así como la capacitación en la formación profesional de los docentes y la empatía hacia las formas distintas de escenarios desde los que aprenden y los que enseñan.

Dadas las situaciones en como generar ambientes pertinentes, está el pacto entre la comunidad educativa, “En la escuela, la aplicación de las reglas y normas suele ser una atribución exclusiva de los docentes y del director.” (SEP, 2011, pág. 36)

Jerárquicamente son vistos como personas preparadas y considerados agentes principales para la generación de escenarios determinados por el SEN, que normativamente describen mediante acuerdos y políticas de cómo funciona la escuela, las bases teóricas y administrativas que deben de atender para generar propuestas de cambio en el ámbito educativo. Por tanto, mediante el flujo de información desde las instancias federales o estatales son emitidas por las supervisiones escolares para la recopilación de datos, reportes e informes del estatus de las escuelas, y que mediante los directivos son proporcionados ante la comunidad escolar incrementando la retroalimentación al SEN.

Asimismo, la RIEB considera como parte del liderazgo “Se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere mantener una relación de colegas que, además de contribuir a la administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles.” (SEP, 2011, pág. 37)

Como parte de las funciones que debe otorgar los planteles educativos a través de los directivos y en su defecto donde no exista la delegación del colectivo docente en proporcionar a las instancias la participación de medios para transformar y desarrollar una gestión institucional en el servicio educativo de calidad, alineados a las estructuras definidas por el Estado y las características de los estudiantes.

Para dicha acción la formación docente incluye dentro de esta propuesta curricular en el modelo del 2011, la actualización y capacitación de los actores en las escuelas, como parte de la iniciativa que detona el logro en los alcances estandarizados expuestos en los foros internacionales, en este contexto el modelo educativo contempla “a partir de un liderazgo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales,” (SEP, 2011, pág. 69).

Con estos elementos desde la función directiva, propicia condiciones para poder generar la gestión escolar para diseñar la escuela pública y el papel que forma parte de las demandas sociales del siglo XXI, con la creación de Regiones para la Gestión de la Educación Básica (RGEB), que sirve de apoyo en la generación de herramientas orientadas a las prácticas de los directivos y docentes que en conjunto con el personal de las supervisiones escolares, posicione espacios idóneos que atiendan a la diversidad y de manera diferenciada las características de la comunidad escolar.

Las RGEB serán una unidad de apoyo próximo a la escuela, donde la gestión tendrá la visión integral de la Educación Básica y un enfoque de desarrollo regional. Para este propósito resulta aglutinar los equipos de supervisión y las instancias de formación con asesores técnico-pedagógicos, que realicen la función de asesoría y acompañamiento a las escuelas. (SEP, 2011, pág. 70)

El acompañamiento a las escuelas, desde un sentido administrativo, es expuesto en el Programa Escuelas de Calidad publicado en el 2012, con la intención de reconocer a las autoridades educativas: las escuelas, los equipos de supervisión y todo el sistema en conjunto; y a partir de la Gestión Estratégica en las escuelas de calidad dar herramientas a los procesos llevados en las aulas,

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. (SEP, 2012, pág. 144)

Consecuencia de generar elementos sustentables en la comunidad escolar para atender los contextos diversos y diferenciados en los centros educativos dispersos en la República Mexicana, garantizando el logro académico de los estudiantes con el personal capacitado en atender a las demandas proyectadas por los establecidos en Jomtien.

1.2 Las Prácticas Interculturales de la Profesionalización Docente (Enfoque Narrativo biográfico)

La educación forma parte de la vida del ser humano como proceso permanente en el crecimiento personal, emocional y profesional, donde desarrolla habilidades y competencias que enfrentará en sociedad, desde aspectos laborales, sociales, políticos, culturales, religiosos y educativos.

Es así como el desarrollo de mi educación desde estudiante hasta la actualidad ha impactado en la formación y en el desarrollo como ciudadano, contribuyendo de manera responsable, reflexivo, crítico y libre, al tomar decisiones en los diferentes grupos sociales al que pertenezco.

Desde el inicio de la formación preescolar hasta la actualidad al cursar la Maestría en Educación Básica, se han forjados conductas que me han permitido orientar mi propia formación profesional y personal, desde un inicio llevada en la escuela “Abejita de Oro”, las condiciones que se presentaban no eran las que esperaba, ya que sufría inestabilidad social al poder relacionarme con mis compañeros, la interacción con otros niños complicó mi desempeño de convivencia, mostrando una conducta tímida, pasiva y poca fluida al realizar mis actividades escolares.

En la primaria, cursada en la escuela “Veracruz”, iniciando con la maestra Gertrudis, con su apoyo despertó en mí el interés y gusto por la adquisición de conocimientos sobresalientes, destacando ante mis demás compañeros, partiendo en el primer grado la participación en concursos de conocimiento y destacando en los primeros lugares a nivel zona.

Esto generó confianza y determinación al poder dedicarme más tiempo a los estudios, en constante aprendizaje, tareas extracurriculares destinadas al aprovechamiento y conocimiento para poder representar a mi escuela en dichos concursos, permitiendo desarrollar aptitudes en las asignaturas que cursaba, logrando un desempeño óptimo en mi nivel básico.

Esta situación se dio en el periodo de mi estancia de primer grado hasta sexto, marcando en mí, el respeto de las maestras y algunos compañeros. Unido a esto y el apoyo de mis padres lograron que me concentrara en las tareas escolares y dedicarme a la preparación como estudiante.

Al iniciar mi formación en la Escuela Secundaria General Acayucan, no logré destacar en lo académico, ya que mi timidez no me permitió sobresalir, la manera en que culminé mi educación fue de manera tranquila, por cambios propios de la adolescencia, la inseguridad y factores internos en centrarme solo en recibir buenas notas y no realizar algo sobresaliente.

Al transitar al nivel medio superior, y estudiar en la escuela Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 48, en Acayucan, Ver. Conociendo al maestro de metodología de investigación, despertó en mí el gusto por la docencia, y la manera en la que impartía su clase el maestro Joaquín Oropeza me marcó, dando origen a poder seguir la misma carrera profesional.

En los últimos 3 semestres del estudio de bachillerato, me ofrecieron trabajo de medio tiempo, logrando así poder estudiar por las mañanas y trabajar por las tardes, iniciando así el primer empleo como ayudante en una refaccionaria.

Al considerar el estudio en alguna universidad y en el mejor de los casos en una escuela normal, siguiendo el perfil que había determinado en mi profesión, dificultó esta decisión pues no veía una meta tan concreta.

Las condiciones de las cuales mi contexto no permitía el acceso a una universidad como una escuela normal me podría ofrecer, en términos académicos, la ubicación geográfica, el nivel económico para solventar gastos de estancia en otra ciudad y el apoyo que podría generar hacia mis padres me imposibilitaba seguir con una carrera universitaria.

La situación económica de mis padres y el no poder solventar gastos me permitía seguir trabajando y considerar la universidad local como la mejor opción, una escuela particular que para mi alcance podría cubrir financieramente, es así como, al término de mi bachillerato, ingresé a la Universidad de Acayucan, permitiéndome seguir con la establecido y poder estudiar la Licenciatura en Pedagogía.

Me desarrollé de manera tranquila y apoyándome con mis padres para poder cubrir necesidades propias de la escuela, viáticos, colegiaturas, etc., y que al tener trabajo de medio tiempo me permitía seguir avanzando.

A mediados de la licenciatura por motivos laborales, me ofrecieron trabajo ya de manera oficial en la empresa, pues en su momento solo le trabajaba al gerente de la refaccionaria como asistente, incorporándome de lunes a viernes y estudiando en el sistema abierto (sábados).

Al formalizarme en la empresa New Holland dedicada a la venta de maquinaria agrícola y de construcción, me permitió solventar gastos y necesidades que como estudiante requería y que de manera económica mis padres solventaban.

Esto ayudó a terminar mi carrera universitaria, logrando una estabilidad económica, permitiéndome pagar mis colegiaturas y gastos que durante mi curso demandaba, y que por ser una escuela particular me amortiguaba en los gastos que mis padres aportaban.

Asimismo, en los últimos dos semestres, por la capacidad en las ponencias, foros y exposiciones ante el público, ayudaron a la capacitación para poder desarrollar temas

relacionadas a la licenciatura, con un grupo de compañeros se organizaban foros internos a los demás estudiantes de otros niveles, generando experiencia y desenvolvimiento con el desarrollo de contenidos; esta situación generó egresar con honores una licenciatura en pedagogía, que a bien por metas profesionales estaba alcanzando.

Al término de la licenciatura y estando en el conformismo, ya en un empleo, generando mis ingresos económicos no tenía la necesidad de buscar alguna oferta de trabajo afín de la carrera universitaria.

Pese a unos años en el mismo giro comercial, y la situación económica en general, generaba incertidumbre acerca de mi estabilidad a futuro y que estaba sujeto a una comisión en ventas, por tanto, investigué acerca de las convocatorias para ingresar al sistema educativo.

Estas cuestiones políticas en el sistema federal y al ingresar al servicio profesional docente aún se veía inalcanzables, pues la única manera de poder considerar una plaza en docencia otorgada por la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) estaba por medio de la herencia o la financiación, y dada mi situación económica no era posible.

Durante ese periodo laboralmente me permitió especializarme en conocimiento administrativo, manejo de personal, capacitación, atención a clientes y ventas, control de ingresos y egresos, facturación, etc.

En el año del 2016, al ver que mi condición económica era variable, y que dependía de un factor en términos económicos-políticos, por programas de apoyo de gobierno, al tener la incertidumbre de poder establecerme hacia un futuro, opté por investigar acerca de la asignación de plazas y los exámenes de oposición (ingreso a la Secretaría de Educación como docente).

Esto llevó a contactarme con una maestra, que en su momento era secretaria delegacional sindical de la zona escolar, y por motivos de bajas en jubilaciones requerían docentes para cubrir interinatos, por tanto, me ofreció una licencia médica de tres meses para cubrir al docente, tomando la decisión de renunciar a mi empleo y poder nivelarme en el magisterio, tanto normativamente como en lineamientos pedagógicos.

Es como inicié el periodo de casi año y medio en cubrir interinatos en la zona, ocupándome de grupos que estaban disponibles por falta de docentes al jubilarse, y esto permitió poder acercarme más e informarme sobre los procesos en la admisión al SE, realizando el registro a la convocatoria para Educación Telesecundaria, por perfil en Licenciatura en Pedagogía, dando como resultado un número en la lista muy alto y por demanda no me permitió cubrir alguna plaza disponible.

Dando como resultado un escenario en la asignación de plazas numeroso se ofertó una segunda convocatoria extraordinaria, en el mes de noviembre, volviendo a registrarme, pero en esta ocasión en educación primaria.

Incorporándome al sistema educativo en el año de 2016, permitió orientarme acerca de los movimientos al sistema estatal y poder así con asesoría de la secretaría delegacional postularme en el examen de oposición del 2016 en el mes de mayo, que por motivos de convocatoria y realizarlo a nivel de telesecundaria, pero la demanda de aspirantes saturó la asignación y esto ocasionó una convocatoria extraordinaria en el mes de noviembre, y dado el perfil logré situarme en el examen de oposición a nivel primaria (noviembre, 2016).

Los resultados fueron dados en el mismo mes y asignados de manera oficial en el mes de febrero, asignándome a la zona 081 en el municipio de Uxpanapa, Ver., la incorporación al sector educativo generada un poco de incertidumbre, venia de casi 8 años de cambios normativos y pedológicos de la labor docente, y más por el hecho de viajar y no estar en la ciudad donde vivía.

Las condiciones sindicales en las que se manejaba el magisterio me permitieron estar en una comunidad llamada “Las Joyas”, haciendo una actualización en todos los sentidos, las maneras de organización, los procesos educativos, las posturas ideológicas, etc., que fueron poco a poco a entender al sistema educativo.

La normativa de un director comisionado, las actividades y cargas administrativas, pedagógicas, culturales, sociales y tareas en clase generaban preguntas acerca de la función docente, las múltiples tareas que desempeña y las responsabilidades que recaía en una sola persona, en este caso mi compañero como director.

Logré entender que el desarrollo e impacto fue negativo, ya que no se contemplaba la distancia de la comunidad a la cabecera municipal donde se encontraba la supervisión escolar, y que los obstáculos de comunicación de mensajería, llamada telefónica e internet impedía la retroalimentación a las disposiciones oficiales emitidas por la SEV y que mediante la supervisión se debería entregar.

El compañero pertenecía al municipio de Uxpanapa, en un poblado a 40 minutos de la comunidad del centro de trabajo, y que debido a que tenía un negocio de internet le permitía recibir información cada que regresaba a su casa, ocasionando demora en reportes que requerían las instancias educativas, o información local que solicitaba la supervisión escolar.

La comunidad donde se trabajaba no tenía acceso a internet, telefonía y medios de transporte colectivo, impactando de manera significativa la retroalimentación, lo que al término del ciclo escolar 2016-2017 y con la asignación de la nueva supervisora me permitió hacer la petición de cambio interno a una comunidad más cercana a la cabecera municipal y donde existiera algún medio de comunicación por mensajería, telefonía o internet.

La importancia de poder moverme a una comunidad donde la comunicación me permitiera seguir la tutoría, proceso de capacitación en conocimientos y competencias del personal docente de nuevo ingreso con nombramiento definitivo y que en su momento debería cubrir en dos años y que era parte de la formación docente que demandaba la SEV, es por tanto que el acceso a algún medio de comunicación como el internet era necesario, para poder subir las actividades a la plataforma digital.

Ya iniciado el ciclo del 2017-2018, y obteniendo respuesta favorable me reubicaron a la “La Laguna”, poblado cercano a la cabecera municipal, con una escuela de organización completa, teniendo los servicios de comunicación, permitió que mi proceso se desarrollara de una manera más ligera, pues en ese periodo la permanencia de plazas estaba dirigida por las tutorías en línea, donde constantemente se recibía información acerca del proceso de admisión al servicio profesional docente.

En este periodo logré establecer buena relación con los compañeros y disposición de trabajo con los padres de familia, culminando el ciclo escolar sin ningún inconveniente, en

ese periodo la estadía duro diecinueve meses, realizando mi cambio de zona en el mes de septiembre (2018), reasignándome a la zona escolar 187 de Acayucan, Ver.

Este cambio de zona me permitió seguir en mi formación profesional y laboral, dado que, por motivos de cadena, movimiento que se aplica a los maestros de nuevo ingreso, y al estar en cambio de la nueva administración sindical no fue posible, haciendo retardado la asignación de mi nuevo centro de trabajo y dada la circunstancia me comisionaron como Asesor Técnico Pedagógico (ATP) de la supervisión escolar.

Función que, empezada a desempeñar en el 2018, fue nueva para mí, ya que había estado en apoyo en la anterior zona, pero de manera superficial, permitiendo adecuarme a las nuevas actividades y cargos a desempeñar, que con conocimientos básicos en computación y manejo de paquetería office lograron desempeñarse de mejor manera.

Los antecedentes como administrador en la gerencia al trabajar en John Deere acercaron la función docente y ATP, pues la generación de reportes, tablas e informes en Excel era el día a día en mi pasado trabajo laboral y que lograba sin problema alguno.

Los cambios en la función han permitido enriquecer los conocimientos administrativos y de gestión educativa, las tareas efectuadas en la supervisión escolar me han llevado a conocer los procesos e informes que demanda la SEV, y que al recibir el contacto con los directivos fue generada de manera negativa, la imposibilidad de que los directores no desarrollaban herramientas para efectuar las actividades solicitadas.

La generación de medios para solventar su función, reportes e informes acerca de las características de los alumnos, docentes, padres de familia y la escuela, y generaba la demora de reportes solicitados por las instancias educativas.

Estos cambios de función me han permitido enriquecer y conocer acerca de los perfiles de los directivos, el conocimiento en sus funciones y la normativa descrita por los organismos federales al que pertenece el Sistema Educativo en México, la secuencia que generan la supervisión escolar y el sector al solicitar dicha información, con respecto a las características de los planteles educativos y las condiciones de operación de los directivos.

El grado de interacción con los directivos en su función, permitirá generar ambientes que tendrá la oportunidad de integrarse en las escuelas como acompañante permanente, que asesora y promueve acciones destinadas a garantizar el máximo logro de los aprendizajes y la formación integral de los alumnos, con ello proporcionar un respaldo a los directores y docentes en la adquisición de nuevas capacidades para generar y manejar información acerca de la escuela.

La función docente y el cargo de dirección en el caso de maestros en escuelas multigrado generan inquietud en poder generar herramientas que permitan fortalecer habilidades y medios para lograr conocimientos basados en la administración desde su función, con el objetivo de poder apoyar a las 17 escuelas en su funcionamiento en colectivo y que la zona escolar contribuye al servicio educativo de calidad.

Al llegar a la zona escolar 187, en base a la experiencia obtenida en mis anteriores funciones como docente cubriendo interinatos, formación administrativa, y el inicio como director comisionado, permitió ingresar en función de la supervisión, causando experiencia como ATP, requiriéndose en el turno matutino, comisionado actualmente, y es donde parte la incertidumbre de poder atender a los directivos, y generar ambientes y herramientas que permitan desarrollar funciones eficientes a sus tareas técnico-administrativas y técnico-pedagógicas.

1.3 La Institución Educativa y la Contribución de Todos

El funcionamiento de las instituciones educativas, dirigidas por el Sistema Nacional que en este caso es por la Secretaría de Educación Pública, y que mediante la supervisión a nivel zona o sector vigila el cumplimiento de disposiciones normativas y técnicas, así como el seguimiento a las reformas de los modelos educativos, tanto los acuerdos establecidos por los reglamentos estatales, como los que emite el Estado en materia del marco educativo.

Las funciones que son parte de la supervisión escolar permiten conocer los diversos contextos de las escuelas, con la finalidad de poder contribuir en la mejora educativa con ayuda del colectivo docente y directivos, la colaboración con los padres de familia y los trabajos realizados con los estudiantes.

Dichas funciones como: la operación cotidiana de las escuelas, la asesoría y procesos de gestión escolar, toma de referencia la organización del trabajo en la zona para la coordinación de actividades en la supervisión, utilizando medios para el desempeño profesional; como los Consejos Técnicos y las redes de comunicación e información mediante medios digitales y tecnológicos.

Se requiere conocer los principios legales y éticos del quehacer educativo que, como supervisión escolar, agente que fomenta la comunicación y colaboración entre distintos actores educativos mediante los reportes e informes solicitados por las instancias educativas garantizan la calidad escolar y ambientes favorables para la inclusión, la equidad, el aprendizaje y la seguridad de los integrantes de las comunidades educativas.

El supervisor de zona es el enlace entre las autoridades y el plantel escolar, su función reviste una gran importancia en el desarrollo del proceso educativo, la eficiencia en la organización y el funcionamiento está determinada en los principios técnicos establecidos por la teoría de la administración y que continuamente son implementados en el ámbito educativo tales como:

Principio de coordinación de intereses, b) Principio de coordinación c) Principio de la impersonalidad de mando, d) Principio de resolución de conflictos, e) Principio de beneficio del conflicto, f) Principio del ejercicio de Autoridad como liderazgo, g) Principio de la delegación de mando, h) Principio de la unidad de mando y i) Principio de la iniciativa. (SEP, 1987, págs. 47-49)

Entre las funciones que realiza la supervisión escolar se encuentran las administrativas, laborales y técnico pedagógicas; de información, comunicación y enlace; de supervisión, control, seguimiento y evaluación, así como de apoyo, asistencia y acompañamiento a las escuelas.

Permiten reflexionar continuamente las incidencias de la práctica en las escuelas, el trabajo individual como en colectivo, para la toma de decisiones que ayuden a mejorar el desempeño en atención de los estudiantes, para conocer cuáles son las características fundamentales en las que se encuentra situada la problemática a tratar y de acuerdo con las

observaciones que presenta los actores educativos de la Supervisión Escolar No. 187 de Acayucan, Ver.

Al describir el contexto sobre la cual se desenvuelven los directores comisionados y efectivos, los asesores técnicos pedagógicos y la supervisora escolar y el contacto que se tiene con el sector educativo No. 18, la zona escolar se encuentra situada en el sur de Veracruz en la ciudad de Acayucan; cuentan con catorce escuelas ubicadas en la cabecera municipal, una en Soconusco y tres escuelas en Villa Oluta y una no funcionando (por cierre a falta de alumnos), haciendo un total de dieciocho centros de trabajo.

Por tanto, describiendo a la zona escolar, cuenta con ocho en la zona urbana y diez en el medio rural y de acuerdo con su organización once escuelas completas, dos unitarias, tres bidocente y una tridocente.

La supervisión escolar está integrada por una diversidad de maestros provenientes de los estados de Oaxaca, Yucatán, Mérida y del norte del estado de Veracruz, enriqueciendo una multiculturalidad en niveles profesionales tanto con egresados de escuelas normales como de escuelas particulares.

Y de esta forma en servicio como docente frente a grupo es muy variable, de la cual están los de nuevo ingreso hasta los que oscilan en los veinticinco a treinta años en servicio. De esta manera los centros de trabajo están distribuidos en la periferia de la cabecera municipal con aproximadamente entre cuarenta a cincuenta minutos del domicilio de la supervisión escolar, haciendo accesible la vía de transporte por carretera y por terracería.

La estructura ideológica de la zona escolar está enfocada a dos grupos sindicales, los que pertenecen al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) Sección 32 y del Movimiento Magisterial Popular Veracruzano (MMPV), con esto la división de los agremiados está muy marcada, pues las posturas en ambos lados son frecuentes logrando con esto poca integración y dirección en los eventos efectuados en la zona escolar, desde los deportivos, culturales, oficiales y sociales.

Siendo así la forma en que están postulados las representaciones sindicales, como en la que se encuentra actualmente, por nombramiento ante el sindicato están efectuadas las del

SNTE y los dirigentes con ideologías del MMPV, esto ha originado que la toma de decisiones en la supervisión escolar, las de carácter oficial sean intervenidas por los representantes delegacionales que actualmente efectúan, originando diferencias en la toma de decisiones y en ocasiones originando conflictos.

Por otra parte, algunos compañeros no se adaptan a la forma de trabajo, en la que se necesita el manejo de herramientas electrónicas, junto con los formatos diseñados en paquetería Office, derivado de la actualización en las plataformas digitales que integran las instituciones educativas.

Unido a esta y dando como lapso la supervisión sin la representación de la autoridad educativa, y al poder incorporar a la supervisora de zona a las nuevas formas de trabajo y dinámica que demanda las funciones administrativas, pedagógicas y curriculares, origina poca atención a necesidades que el servicio educativo requiere, dentro del enlace entre directivos, supervisión y sector escolar.

Derivado de este cambio, han surgido algunas manifestaciones donde originan la falta de entrega y tiempo y forma como las demandas como la sobrecarga de trabajo administrativo, constantemente demandan acompañamiento constante en actividades que son parte de la autonomía en sus funciones , control y seguimiento a procesos de control escolar propios de sus funciones administrativas como director, informes de actividades pedagógicas como las de lectura y matemáticas, las actividades de seguridad, salud, convivencia, entre otras , otras situaciones que se han presentado como limitantes para la entrega de información requerida en tiempo y forma el que esta debe ser integrada a múltiples plataformas que al encontrarse sobrecargadas requieren de mucho tiempo para la actualización de datos en decremento del tiempo de trabajo del director.

Esto aunado a que algunos directores en sus escuelas no cuentan con internet, red telefónica y computadoras; retrasando la información, omisión y en su caso dificultando la recolección de datos.

De acuerdo con lo anterior en relación con las funciones técnico-administrativas y técnico-pedagógicas, el personal directivo no ha cumplido con la entrega de dicha

información lo que origina no solo el retraso en la información y reportes requeridos, sino que también impacta en la toma de decisiones que se establece a partir de datos otorgados a las instancias educativas para futuras intervenciones profesionales derivados por el sistema.

Ante la necesidad de solución de esta problemática es necesario establecer un proyecto de intervención en la Supervisión Escolar donde se integre en las escuelas un acompañamiento permanente de asesoría destinadas a garantizar el máximo logro en la entrega en tiempo y forma de los datos que requieren el Sistema Educativo para la toma de decisiones apegada a la realidad que viven las escuelas pertenecientes a esta supervisión para el logro de la escuela de calidad.

Aunado a esto, los directores de la zona escolar podrán fortalecer la autonomía en los centros de trabajo considerando elementos básicos administrativos y de gestión, esto implica la participación técnica de los ATP, consolidando las decisiones pertinentes que sugieran acciones en la comunicación con la supervisión escolar y los directivos, identificando las áreas de atención prioritarias en los diferentes contextos ofreciendo apoyo, asesoría y acompañamientos.

Estos contextos de acompañamientos tanto administrativos, pedagógicos, tecnológicos, técnicos y que compete a la gestión escolar, garantiza una dirección en la mejora educativa de acuerdo con las necesidades y problemáticas que requieren atención y estas expuestas en su Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

Estos contextos de acompañamiento por parte técnica del ATP, tiene a bien de generar mecanismos de participación y coordinación con distintas instancias educativas como la que corresponde al Sector Educativo No. 18, la Delegación Regional Coahuila de Zaragoza y la Secretaría de Educación de Veracruz.

Otra participación del personal de las supervisiones escolares conlleva la organización en encuentros académicos que permiten vincular y fortalecer redes y, comunidades de aprendizaje donde se proporcione una mayor comprensión, manejo de herramientas tecnológicas, digitales y de oficina que pueda así facilitar el llenado y la circulación de información que se requiere.

Todo lo anterior enfocado en las tendencias en la Supervisión Escolar No. 187, como el “Aprendizaje Colaborativo Desde La Gestión Escolar”, también como la de “Formación Cívica Y Ética En La Vida Escolar”, “Escuela y Familias Dialogando” e “Inclusión”, esto ante la problemática a intervenir, facilitará la incorporación de técnicas de socialización e intervención de convivencia sana que permitan administrar tiempo, disposición y responsabilidad de las requeridas por nuestras autoridades educativas.

1.3.1 Factores de riesgo por pandemia Sars-Cov-19

Por otro lado, de acuerdo con el panorama epidemiológico por la pandemia de COVID-19, a principios del mes de Febrero del 2020, que se ha expandido y consecuentemente afectó a diversas regiones de otros países, entre los que se encuentra México, considerando una enfermedad infecciosa que pone en riesgo la salud de la población en general, en razón de su fácil propagación por contacto con personas infectadas por el virus, se emite mediante el diario oficial de la federación el Acuerdo 02/03/20, por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaria de Educación Pública.

La continuidad de la epidemia trajo consigo a realizar ajustes en la organización y funcionamiento de los planteles educativos pertenecientes a la SEP, en las que se diseñaron estrategias para su operación tanto de docentes frente a grupo y el personal administrativo que labora en el sistema educativo, y que a partir de esta etapa ha desarrollado posturas tecnológicas en el desempeño de las funciones, que directa o indirectamente incluye una nueva modalidad de trabajo.

El trabajo a distancia con una interacción entre docente del centro educativo y al mismo tiempo con la interacción que se genera en los docentes con los alumnos mediante plataformas digitales.

La coordinación, pertinencia y funcionamiento que concierne a los directivos, asesores técnicos y supervisores escolares, determinan la dirección del sistema educativo, como representantes de la educación en México y conforme a las políticas y reformas centradas en la mejoría de los alumnos y el desempeño de los docentes.

La incorporación de herramientas de información y de las innovaciones tecnológicas son algunas de las alternativas a considerar, se debe examinar las humanas, comunicación y las de convivencia. Con el fin de mejorar en la práctica docente, el incorporar al nuevo sistema educativo y social como representante de un agente de cambio que es el docente y sus arbitrariedades que se interpongan, creciendo y haciendo a la docencia como la profesión de las profesiones.

Otra característica de intervención en esta contextualización es la formación de los docentes, ya que, por su multidisciplinariedad en su adquisición docente, este perfil profesional es muy diverso, la existente en la zona escolar está conformada por profesionistas en normal básica, licenciatura en educación y maestría en educación, de las cuales egresaron de escuelas Normales, universidades tanto públicas como privadas.

Es necesario resaltar que ha permitido la incorporación en algunos docentes la residencia en el municipio pues el personal viene de otros estados como los de Yucatán, Oaxaca y del mismo estado de Veracruz, haciendo enriquecedor la comunicación e interacción entre los docentes.

Asimismo, otro aspecto a considerar es la de la asignación y años en servicio como docentes, ya que de la misma forma existe algunos que tienen entre los 1 a 3 años, y de esta forma otros cerca de los 5 a 10 años asignados por la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV), esta interacción se ha dado e incorporando a las nuevas generaciones que comparten con los veteranos que al estar en la zona escolar llevan más de 25 años en el servicio.

Por tanto, ha permitido que la diversidad de los directivos y personal de supervisión como: la formación, edad, experiencia, género y cultura, teniendo la pluralidad en las concepciones acerca de la gestión escolar, y unido a que, en anteriores administraciones en la supervisión escolar, el supervisor y con ayuda de los ATP realizaban la documentación requerida, y que la asignación de tareas a los directores era nula.

Esta característica remontada en los últimos ciclos escolares, determinada cierta inestabilidad en el cumplimiento de solicitudes por parte de la supervisión y el sector.

Desde el ciclo escolar 2018-2019, teniendo en cuenta que a la jubilación desde el 2017, no se tenía una responsable de la supervisión, asignando en el 2018 a la nueva supervisora, se empezó a organizar la administración y gestión en actividades propias que se requieren de los directivos en sus escuelas. Herramientas que se fueron adoptando a la conectividad y el uso de medios electrónicos, ejemplificando con tutoriales que faciliten el manejo de dichos aparatos y programas que facilitaran la comunicación. De esta manera se diseñaba formatos en Excel para el llenado y recabar información de acuerdo con lo solicitado por las instituciones federales o locales, permitiendo de mejor manera el registro y la retroalimentación de la información.

1.4 El Desempeño de las Instituciones Educativas

La práctica de la cual se realizará el proyecto de intervención está ubicada en la supervisión escolar No. 187 perteneciente al sector educativo No. 18 ubicado en la calle Aldama No. 14 Colonia Barrio Nuevo de la ciudad de Acayucan, Veracruz, desde el enfoque etnográfico, concebido desde la evaluación de la intervención como propuesta derivada de la contingencia sanitaria de la pandemia de COVID-19.

De acuerdo con el directorio interno proporcionado por la supervisora escolar, se realizó un análisis acerca de la distribución de las escuelas, tipo de organización y ubicación.

Contando con aproximadamente 90 docentes frente a grupo, distribuidos en 17 escuelas; 7 urbanas y 10 rurales; 6 directivos efectivos y 11 directores comisionados, de los cuales 11 son mujeres y 6 hombres, la mayoría del personal docente ya tiene experiencia como docente frente a grupo considerando el 50 % entre los 6 a 10 años de servicio y el otro 50% más de 10 a 20 años en el servicio magisterial.

En la zona escolar No. 187 la función que se desempeña como Asesor Técnico Pedagógico, contemplando a tres compañeros más, como total 2 en el turno matutino y 2 en el turno vespertino, más la supervisora escolar.

La comisión como ATP, ha permitido desarrollar hasta la actualidad funciones que enmarcan las técnico- administrativas y técnico-pedagógicas, que en coordinación con

directivos las tareas solicitadas por las instancias educativas resultan intermitentes, dadas las inconsistencias en su entrega, mal elaboradas o nula por parte del personal a cargo de los planteles educativos.

Por tanto, la colaboración de los compañeros y el vínculo de trabajo que tienen los directivos con los ATP existe la inquietud de analizar y reflexionar por la estructura que cada una de las partes tiene de acuerdo con sus funciones tanto administrativas como pedagógicas, la relación entre directivos, supervisión escolar y sector educativo, que es el enlace con los requerimientos de informes solicitados por las instituciones delegacionales, estatales y federales.

Estas funciones que desempeñan han generado interés de que carga administrativa representa cada uno y de qué manera se logra, contemplando el trabajo en equipo, la colaboración, la responsabilidad y el respeto en ambas partes de los actores educativos involucrados.

Es importante investigar cual es el motivo de este fenómeno presentado a la requisición de información solicitada como a bien documentación administrativa que la SEV y el Sector Educativo, como parte de una integración en la gestión educativa y pedagógica de las instituciones. Obstáculos permiten determinar que la convivencia que se lleva a cabo en los centros de trabajo en relación con las actividades solicitadas en la supervisión escolar impide la entrega de dichos requerimientos.

La actualización de medios en procesos como los de innovación, el uso de herramientas digitales y los alcances de una carga administrativa generan estrés en sus múltiples tareas por entregar y desarrollar en sus centros de trabajo. Esta relación entre ambas partes la determinaremos con base la recolección de la rúbrica y a detectar las necesidades más importantes, categorizando estas y analizando, describiendo los posibles argumentos que presenten los directivos.

Podemos así también considerar los múltiples factores a los que se enfrenta un director, lo podemos apreciar en el cuadro propuesto por García Garduño (2010):

Tareas y funciones del director de las escuelas.

Jerarquía	Problemas
1	Administración Papeleo Tiempo insuficiente para llenar formatos y entregar documentación La carga administrativa del PEC Falta de apoyo de las autoridades para cumplir con el trabajo administrativo
2	Docentes Plantilla incompleta Días económicos y licencias medicas Llegadas tarde y salir temprano Falta de compromiso y participación en el trabajo La influencia del estilo de administración del director(a) anterior Reconocimiento de la autoridad del director(a) Conflictos interpersonales entre los docentes Entender la dinámica de los maestros y aceptarlos como son
3	Alumnos Desempeño académico y disciplina Seguridad y bienestar
4	Padres de familia y comunidad insatisfacción de los padres con el desempeño de los maestros relación tensa con los padres
5	Festividades y eventos cívicos Tiempo para organizar festivales y eventos cívicos participación y compromiso de los docentes

Tabla 1. El director escolar novel de primaria: Problemas y retos que enfrenta en su primer año.
Tomado de: (2010, pág. 1061)

El impacto generará una mejor administración y gestión en las escuelas enfocándose en temas relacionados con las funcionalidades y desempeño de los integrantes directos con la supervisión escolar.

El equipo de supervisión requiere de una constante autoformación y capacitación para dar respuesta a las necesidades de la práctica directiva y docente; por lo que se propone aprovechar las estrategias de actualización y capacitación que las autoridades educativas de las entidades ofrecen. (SEP, 2006, pág. 27)

Esta gestión a implementar y la organización nos permitirá mediante los indicadores expuestos en los instrumentos de recolección de datos poder implementar posibles nuevos senderos en la transformación deseable y efectiva que con la ayuda de los integrantes y toma de decisiones logran la funcionalidad de un conjunto de logros en el sistema educativo organizacional, administrativo y responsable.

1.5 La Práctica Directiva en Colaboración con la Supervisión Escolar

La supervisión escolar forma parte de las instituciones locales de la cual está centrada por la coordinación del control administrativo y técnico-pedagógico en las escuelas de educación básica sobre todo en las de educación inicial, que a través de instancias de participación, interacción y colaboración con los directores de las escuelas han puesto en la dirección de la funcionalidad de un sistema local en cada una de las zonas geográficas a la que pertenecen tanto los docentes, alumnos y padres de familia.

Desde esta perspectiva, la problemática a la que nos enfrentamos como medio para el desarrollo de unas funciones y procesos que determinan las instituciones y que son operadas por los directivos de las escuelas y la vinculación existente entre Asesores Técnicos Pedagógicos tanto en la zona y sector escolar con la Supervisor Escolar.

Planteando el problema como: La falta de entrega en tiempo y forma de reportes e informes por parte de los directivos de la escuela no permite que la toma de decisiones de las instancias educativas se apegue a la realidad que se vive en los planteles educativos pertenecientes a la zona.

Determinando así “Que a partir del trabajo colaborativo el personal de supervisión y directivo asuma su función como compromiso intrapersonal e interpersonal para realizar actividades administrativas”, impactará de manera positiva, orientando en los centros de trabajo que por medio de los directivos conducirá a la entrega de reportes, informes y actividades que las autoridades requieren para conocer los estados en las que ejercen los docentes y personal perteneciente al sector de la educación.

Esta gestión encaminada a las escuelas y la supervisión escolar esta percibida de manera que proporcione herramientas y condiciones en la planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión, control y evaluación existente en los procesos educativos como en las administraciones que lleva a la ejecución en los docentes, concretando la información sobre las necesidades manifestadas por los planteles de la zona, integrando los datos estadísticos generados por los directivos.

La importancia de fortalecer las áreas técnicas del personal directivo y modificando las actitudes en las relaciones interpersonales se logrará de manera efectiva en que se efectúan con el personal de supervisión escolar, revalorizando el papel que desempeñan cada uno de los integrantes, asumir colectivamente la responsabilidad de sus funciones como parte del equipo de trabajo y colaborativo al entregar los reportes al sector escolar y/o a las instituciones educativas locales, estatales y federales.

La innovación del uso de medios digitales y herramientas tecnológicas que permitan la comunicación dialógica, valorizando las prácticas inclusivas, generando espacios de intercambio y enriquecimiento de saberes y experiencias del personal directivo y de supervisión, accederá a la retroalimentación más rápida y efectiva de dicha solicitud e información, generando la resolución de dudas o inquietudes en tiempo y de manera simultánea.

En esta línea se fortalece las habilidades y aptitudes en la toma de decisiones y en beneficio de la zona escolar, desarrollando nuevas formas de comunicación y prácticas culturales e inclusivas, ya que desde medios masivos se logrará más rápida y eficiencia la conexión entre la supervisión escolar y el personal que labora en las escuelas, mediante la gestión y el trabajo colaborativo.

Asimismo, al determinar las funciones que desde la supervisión escolar encamina el rumbo de la zona con las escuelas incorporadas, tales como la describe Nérci (1975), en la que refleja en tres grupos:

Técnicas: Realizar investigaciones. Promover y orientar la labor del docente. Coordinar programas y planes. Administrativas: Realizar gestiones del proceso administrativo. Organizar la gestión distrital. Participar en el liderazgo del plantel. Tomar decisiones. Sociales: Evaluar el proceso de supervisión. Establecer comunicación con la comunidad educativa. Propiciar la acción pedagógica en forma ética. Gestionar presupuestos y gastos. Estimular la autorrealización y motivación. (pág.65, 66.)

Funciones dirigidas a la ejecución de actividades en el manejo en las escuelas mediante los directores de cada centro de trabajo para lograr una cadena de información que requiere el sistema educativo, las instituciones estatales y las locales.

De la misma forma es necesario mencionar la que considera Perrenoud en sus competencias para enseñar, aterrizadas a la interacción entre supervisión escolar y los directores efectivos y comisionados que presenta la zona escolar No. 187, de esta manera podemos plantear la problemática en la solicitud de informes y reportes solicitados por las instituciones locales y estatales, a los directivos efectivos y comisionados que, en su entrega nula, omisión y fuera de tiempo realizan en sus centros de trabajo, esto con la finalidad de determinar los indicadores que afectan en la funcionalidad del sistema educativo.

Por tanto, al considerar a la gestión como intervención en los procesos administrativos y como herramienta para una mejora en la documentación solicitada, se hace referencia a los tres principales aspectos a considerar a tratar en las competencias expuestas por Perrenoud: Participar en la gestión de la escuela, Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesionalización y Organizar la propia formación continua.

Desarrollando las competencias escritas por Perrenoud establece en la número seis la de Participar en la gestión de la escuela: elaborar, negociar un proyecto institucional, administrar los recursos de la escuela, coordinar, fomentar una escuela con todos sus componentes, organizar y hacer evolucionar, en la misma escuela.

La otra competencia para tratar en la de Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesionalización: analizar la relación pedagógica, la autoridad y la comunicación en clase, desarrollar el sentido de las responsabilidades, la solidaridad y el sentimiento de justicia, dilemas y competencias.

Asimismo, se considerarán la de Organizar la propia formación continua: saber explicar sus prácticas, establecer un balance de competencias y un programa personal de formación continua propios, implicarse en las tareas a nivel general de enseñanza o del sistema educativo, acoger y participar en la formación de los compañeros y ser actor del sistema de formación continua.

Con estas competencias nos permitirá desarrollar un entendimiento en las formaciones profesionales y el desempeño de las funciones con los directores efectivos y comisionados, asesores técnicos pedagógicos, supervisión y jefes de sector.

A través del trabajo colaborativo y fortaleciendo aptitudes responsables en los 17 directivos, 2 asesores técnicos y el supervisor escolar.

Al contribuir con la participación e identificación a las necesidades que se tiene como zona escolar: la falta de lectura de los documentos oficiales que fundamentan y apoyan las tareas administrativas, la práctica educativa gestora, ambientes inclusivos y diversos que forman el equipo de trabajo.

Asimismo, la dificultad de optimizar medios y herramientas tecnológicas de información, comunicación y el fortalecimiento del liderazgo técnico en directivos, asesores técnicos y supervisor.

Esta gestión considerada en las instituciones educativas operativas e informativas en los centros escolares como desarrolla Vélez (2001), que está enfocada a la participación que realizan de manera técnica en las actividades enfocadas a la institución como la de comprender conocimientos y experiencias en la organización del trabajo, planificación directiva, organización escolar, control de procesos, toma de decisiones y la participación de los docentes en la integración de un colectivo integral, lo cual estos indicadores se centran en la funcionalidad de los centros de trabajo en la gestión supervisora técnica.

Por ello la gestión en las instituciones nos ha permitido entender la organización y funcionalidad en los centros de trabajo encaminados con las de carácter administrativo de las supervisiones escolares y las delegaciones regionales, a intervenir en la problemática que afecta a la operatividad en los directivos efectivos y comisionados.

Como las reformas y políticas educativas establecidas en los foros internacionales influyen en la organización y planeación del sistema educativo nacional, los estándares de la educación en comparación con la de otros países, como referencia hacia la calidad educativa.

El compromiso que se tiene con la profesión entorno al centro educativo como práctica inclusiva e intercultural que se ejecuta en los docentes, directivos, alumnos, padres de familia y las instituciones federales, estatales y locales coordinada por el control administrativo y pedagógico del sistema nacional.

Los diferentes escenarios que intervienen los actores educativos, las relaciones que produce en la escuela, aula y la comunidad, los cambios culturales y la importancia de la tarea educativa.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, CONCEPTUAL Y FILOSÓFICA

La educación debe contribuir en el desarrollo del ser humano y en la sociedad, en este sentido los sistemas de gobierno han empleado a las escuelas como medio óptimo para el cambio de conducta y saberes que le permitan desarrollarse plenamente en su vida al individuo.

El Sistema Educativo establece fundamentos para que la educación nacional se aplique conforme al artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación que desde 1993, determinan:

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social. (SEP, 1993, pág. 1)

Para llevar a cabo este fundamento el Estado, utiliza como canal los planteles educativos, donde se imparte educación preescolar, primaria y secundaria como nivel básico, desarrollando competencias en el ser humano para enfrentarse a la vida en todos sus ámbitos.

Mediante las estructuras políticas e ideológicas establecidas por los organismos educativos como la SEP y sus dependencias incorporadas, promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativas apoyando en el desarrollo del país y la difusión de la cultura de México.

Tomando a las escuelas, como el lugar donde se ejecutan los planes y programas de estudio y que deben guiar a los alumnos considerando las características de los estudiantes, en todas las diferencias y capacidades para que al término de su grado académico culmine los aprendizajes y contenidos idóneos para el desarrollo en sociedad.

En este capítulo se describen el contexto de la educación que forma al individuo, las comunidades de aprendizaje, las aulas y las organizaciones llevadas en los centros educativos, el papel que cumple el director en torno a las actividades tanto escolares como

administrativas, y por tanto como el contexto cultural es parte en la formación para la estructura de las instituciones educativas, los espacios de formación para la convivencia en atención a las diferencias, la diversidad que se efectúa en los centros escolares y la manera organizativa de las instituciones que llevan a cabo su funcionamiento, a partir de la individualidad y el sentido de la colaboración desde la interculturalidad pedagógica.

2.1 La Comunidad Escolar Multicultural Basado en la Diversidad

La comunidad escolar está compuesta por los directivos, docentes, alumnos y padres de familia que en coordinación con las asociaciones sociales e instituciones cercanas al ámbito educativo conforman la estructura de las escuelas, y que en sociedad impactan a los estilos culturales generados en los procesos educativos.

Las escuelas para el pleno ejercicio, requiere de herramientas que apoyen a la toma de decisiones en la mejora de ambientes de aprendizaje, considerando las diferencias diversas existentes en la comunidad escolar.

El proceso educativo llevado por los planteles, determinan las formas en como enseñar y la manera en que aprenden los alumnos, trabajo que son expuestos por las reformas y ajustes concentrados e influenciados por los Foros internacionales, y que, de acuerdo con los cambios sociales, los avances tecnológicos, de comunicación y migración impactan en las escuelas, generando cambios en los planes y curriculum.

Partiendo de este punto, la estructura institucional que conforma la gestión, como parte integradora de donde se establecen los lineamientos en las instancias administrativas y educativas en orientar la toma de decisiones y a la formulación de políticas y planteamientos a estrategias inteligentes en el mejoramiento del logro educativo, que sin esta información proporcionada por las escuelas no se logra el camino de la educación de calidad.

Asimismo, el contexto cultural de la institución educativa como lo es la escuela, la conforman:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por los directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la

“forma” peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera de cómo se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica. (SEP, 2012, pág. 58)

Organismo que depende de los integrantes para conformar la directriz con la que se desarrolla y, las características en las actividades que ahí se emplean, y mediante los estilos culturales, estos basados en la diversidad del individuo, la integración de los grupos sociales, la migración, los cambios sociales en la diversificación económica, el crecimiento demográfico, las desigualdades sociales, los cambios tecnológicos y el alcance de la globalización construyen escenarios múltiples en los individuos, y estos repercuten en la atención de los alumnos en las escuelas.

Situación que ha generado en las sociedades actuales movimientos y reajustes en cómo están organizados y como deben de responder ante las exigencias que la sociedad demanda, la convivencia y normas de participación; y que es vista desde la educación, como herramienta principal que el Estado tiene para su atención, dadas las diferencias y contextos múltiples de las escuelas concentrándose en la práctica educativa, que implica la profesionalización docente, el avance de los estudiantes, los procesos educativos llevados en las aulas, las estructuras del curriculum y las políticas educativas emergentes como agentes de cambio en el sistema nacional.

Sin embargo, la profesionalización docente implica los cambios y adecuaciones a los contenidos, las formas de atención a los alumnos, la gestión de medios en la dirección en las escuelas y las intervenciones pedagógicas-sociales que requiere cada plantel educativo y que va de la mano a las necesidades propias del contexto de la comunidad educativa:

Si la autonomía profesional es una construcción social, supraindividual y permanente, probablemente hemos de comprender con relación a los ideales democráticos como escenarios donde está presente una obligación moral que implica para los pedagogos un momento de discernimiento moral: una reflexión en torno a ciertos valores y compromisos morales que guían su actuar; y, luego, desde allí, el desafío de formar sujetos críticos, reflexivos, con altas capacidades creativas que a lavase tienen la idea de transformación, tanto personal como social. (Bazán & González, 2007, pág. 76)

La autonomía profesional de la educación llevada en las instituciones es aplicada por las diversas movilizaciones sociales, que condicionan los escenarios y ambientes que cada individuo tiene, generando su propia característica e identidad de acuerdo con su cultura, generando diferencias e individualidades del ser humano:

La UNESCO define el concepto como: Conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en pleno espiritual, material, intelectual y emocional comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias. (UNESCO, 2012, pág. 10)

Y que a partir de esta definición podemos entender que el individuo ha desarrollado múltiples escenarios donde puede interactuar, dando partida a que la sociedad está más segmentada y dispersa en diferentes grupos sociales, múltiples contextos que permiten entender la multiculturalidad existente en un sector geográfico.

Consecuencia de la interacción, el ser humano está expuesto a definir sus relaciones diversas que en conjunto forman al ser como individuo y al mismo tiempo participe en grupos, colectivos y asociaciones que le permitan desarrollar actividades múltiples para un desempeño en la sociedad.

La diversidad cultural como se mencionó debido a los fenómenos sociales, migratorios y culturales e intercambios por la globalización, ha desafiado a las instituciones sobre todo las educativas en atender necesidades llevadas a las aulas.

Es necesario poder entender los conceptos referentes a los cambios sociales como tal es el caso de la multiculturalidad, donde Salazar menciona a Giménez:

La interculturalidad se origina de la filosofía del pluralismo cultural y va más allá del enfoque sociocultural y político del multiculturalismo al poner mayor atención a la intensa interacción que de hecho hay entre las culturas. Tiene en cuenta no solo las diferencias entre personas y grupos sino también las convergencias entre ellos, los vínculos que unen la aceptación de los derechos humanos, los valores compartidos, las normas de convivencia ya legitimadas y aceptadas, los intereses comunes en desarrollo local, la identidad nacional en algunos casos, y otros puntos en común. (2009, pág. 18)

Llegar a este nivel, compete a la integración no solo de la identidad nacional centrada desde el ámbito político, es el desarrollo en las escuelas para poder entender desde este sentido la formación en los estudiantes, como punto de partida en la adquisición de conocimientos, y cambios de conducta realizada en una institución, ya que por otra parte genera en las nuevas generaciones la interacción inclusiva a las condiciones diferentes.

Desde este sentido la diversidad cultural y la educación han cobrado un papel importante en la generación de programas, modelos y políticas centradas en la atención a las demandas sociales, por lo tanto, se ve a la escuela como medio principal para generar aportaciones a la gestión de la diversidad educativa desde la interculturalidad.

En el ámbito institucional de la educación, centradas en los centros escolares como parte del contexto social que conforman al individuo; en ellos se determinan la funcionalidad en la dirección para llevar a cabo las tareas que demanda la normativa educativa como: la supervisión escolar, el sector educativo y las dependencias estatales y federales que integran el Sistema.

La primera autoridad en las escuelas está el director del plantel, quien es responsable del funcionamiento, la organización, la ejecución de la normativa emitida por el Estado mediante la SEP, la administración y la coordinación de los docentes que laboran en atención a los estudiantes, así como la interacción junto a las asociaciones de padres de familia para solventar las necesidades que requieran.

En tanto que las escuelas cumplen la función principal de la institucionalización de la educación, como parte del sistema educativo, es donde se organiza y planean los objetivos que se requieren lograr en los estudiantes, y que estas actividades llevadas junto con los docentes y padres de familia, los directivos administran de acuerdo con las características la línea pedagógica e institucional de su centro de trabajo.

Como parte integral, mediante el Consejo Técnico Escolar llevado con el colectivo docente permite efectuar como órgano colegiado donde se priorizan las características propias de la comunidad escolar, dadas las situaciones de los estudiantes, las estrategias utilizadas para lograr los objetivos del Programa Escolar de Mejora Continua y la

participación con los padres de familia que conforman al plantel educativo y en beneficio de las actividades proyectadas a la atención y educación de calidad.

Posteriormente, el segundo eslabón centrado en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas se encuentra la supervisión escolar que, en coordinación con el sector educativo, en el control administrativo y técnico-pedagógico que son el enlace con las autoridades educativas y las escolares.

Asimismo, las supervisiones deben conocer las necesidades educativas de la comunidad escolar que cada una de las escuelas, vincula los lineamientos emitidos por las autoridades federales, evalúa, controla, asesora y da apoyo al mejoramiento educativo y sus procesos y que, a partir de la coordinación entre supervisión y dirección, mediante los CTE se logran acuerdos y se toman decisiones en torno al marco educativo.

A partir del Acuerdo número 15/10/17, se emiten los lineamientos de dichos consejos, con la finalidad de que las autoridades educativas, escuelas y organismos pertenecientes al Sistema Educativo Nacional, colaboren en la formulación de medios para que los programas emitidos por el Estado:

...deberán fortalecer los Consejos Técnicos Escolares y de Zona para que se consoliden como espacios donde de manera colegiada se autoevalúa, analiza, identifica, prioriza, planea, desarrolla, da seguimiento y evalúa acciones que garanticen el mayor aprendizaje de todos los estudiantes de su centro escolar y que una educación de calidad requiere poner la escuela al centro de la tarea educativa, como se establece en la visión actual del trabajo en Educación Básica y para ello el fortalecimiento a los Consejos Técnicos Escolares es una condición indispensable, con la concurrencia y corresponsabilidad de la supervisión escolar y las autoridades educativas, (SEP, 2017, pág. 1)

La coordinación entre los directivos y la supervisión escolar asume significativamente el papel de la gestión de orden institucional, parte como el papel relevante para la transformación de la educación de calidad a partir de la administración de las escuelas, los informes, reportes estadísticos y lo que implica al funcionamiento de acuerdo con la normativa expuesta por los diferentes órganos e instituciones sobre la educación.

Los supervisores han cuidado la aplicación de las leyes de educación y su ideario en cada momento; han llevado las reformas educativas a todos los rincones del país y contribuido en la expansión del sistema y en proporcionar los servicios educativos en las comunidades más alejadas, entre otras acciones de gran relevancia social y política. (SEP, 2010, pág. 33)

Situación que se han contemplado en los planteamientos de las funciones generales de todos los que intervienen, los docentes, directivos, supervisores, jefes de sector entre otros, y que mediante los perfiles y parámetros existentes marcan la línea de las actividades y responsabilidades que cada uno debe cumplir para el buen funcionamiento de la práctica.

Los escenarios donde las instituciones contemplan desde en plano curricular, pedagógico y filosófico se ven desarrolladas por las escuelas, como medio para poder cubrir las necesidades que los estudiantes necesitan desarrollar dentro y fuera de las escuelas, como medio indispensable para que al finalizar el nivel educativo cumplan con el perfil de egreso.

Para poder atender las diversas necesidades de la educación, el SE como autoridad educativa, asegure el acceso, tránsito y culminación de la formación de los ciudadanos, que en este caso a nivel primaria y que de acuerdo con la Ley General de Educación en el Artículo 4 describe: “IV. Autoridades escolares, al personal que lleva a cabo funciones de dirección o supervisión en los sectores, zonas o centros escolares, y...V. Estado, a la federación, los Estados, la Ciudad de México y los municipios.” (SEP, 2019, pág. 2)

Donde las autoridades dedicadas a ofrecer el servicio educativo de calidad y que incluyen a las escuelas, direcciones generales, supervisiones, delegaciones regionales y sectoriales, deben reflexionar sobre la razón y el papel que dentro de la sociedad cumplen, no solo como parte de una infraestructura donde se llevan a cabo procesos administrativos, sino que permiten ofrecer el servicio acerca de cómo se encuentran ligados a cumplir con la toma de decisiones para atender a las necesidades sociales que demandan mediante los informes, reportes solicitados por la Secretaría de Educación Pública.

Con esta finalidad y con fundamento a los cambios constitucionales y legales se formaron los perfiles y parámetros que deben cumplir los funcionarios educativos como parte de la dirección del sistema educativo, desarrollando los lineamientos en base al conocimiento y habilidades que debe desempeñar cada uno de los puestos laborales que orientan a los

procesos llevados por el personal educativo, y que por parte de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación de la SEP pone a disposición para hacer cumplir las tareas y actividades destinadas en la mejora de la educación nacional.

Elementos que son establecidos desde el 26 de febrero de 2013, con la creación de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente:

Que la reforma al artículo 3o. constitucional dispone que el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevarán a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de conocimientos y capacidades. Asimismo, se prevé que la ley reglamentaria fijará los criterios, términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional docente con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación; (pág. 1)

A partir de los procesos de admisión, promoción y permanencia, los indicadores permitirán generar un marco general de las funciones y habilidades de acuerdo con la normalidad mínima de las autoridades educativas, y que abarca las de docencia, dirección y supervisión, integrando dimensiones diversas que organizan y desarrollan criterios en función profesional de acuerdo con el desempeño educativo.

Los lineamientos del que dependen las nuevas dimensiones y demandas del sector educativo se establecen son incorporados de los foros internacionales donde México es participe, y que mediante la UNESCO ha expuesto a la educación proyectada hacia el siglo XXI, describiendo en sus propuestas a los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a comprender al otro, en donde Delors (1993), represento las condiciones que el ser humano debe aprender para el buen desempeño en sociedad, y que le da peso a poder adquirir elementos cognitivos y conductuales.

La discriminación permite que los procesos que cada sociedad determina sean medibles y comparables con otros procesos en distintas sociedades, modos de comportamientos e ideologías como estratificación mundial, creando jerarquías entre sí y social-cultural a nivel local, nacional e internacional.

Condiciones que determinan la movilidad social y que es efecto de una relación en la que se vive día a día y con los diferentes grados de movilidad, se hace referencia al proceso de globalización a la que los seres humanos están sometidos, este concepto se refiere a la rapidez de difusión de la información con soporte en las tecnologías que de manera inmediata se realiza el intercambio con sistemas de comunicación, la difusión de la cultura, los diferentes niveles de conocimiento y la igualdad de oportunidades. En la conceptualización de este proceso Fernando Morales cita a James H. Mittelman, en este término y describe:

La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domesticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política. (1999, págs. 1,2.)

El impacto de la globalización se refleja en todas las áreas y como primer contacto que tiene el ser humano al educarse se refleja en los sistemas que son característicos de la formación e información en las escuelas; los docentes, programas de estudios, teorías pedagógicas, medios informativos con las que se implementa y la participación de los alumnos y padres de familia, que hacen la comunidad escolar en desarrollo social.

Por lo tanto, la atención ante un mundo diverso y globalizado ha permitido que dentro de la educación a que los países deban incorporar la actualización en sus programas de estudios, sistemas educativos, la administración y ejecución de recursos humanos y financieros destinados a cubrir esta necesidad.

Asimismo, esto hace a la sociedad en el cual los seres humanos y ven en la educación una garantía de un porvenir y seguridad, tanto económico y laboral, es por ello por lo que, al incorporar esta globalización centrada en la educación, la cultura, pluralismo, diferencia, multiculturalismo e interculturalidad, educación de calidad y políticas públicas en la atención a la diversidad se podrá enriquecer un país y competir con los desarrollados.

De acuerdo con los planteamientos que surgen como consecuencia de cubrir las necesidades que las sociedades requieren y que son estas mismas que posicionan a los países desarrollados y a los que requieren una incentivación en sus programas educativos, políticos, económicos y culturales.

Centrándose en México, al ser parte de los foros internacionales como Jomtien, Tailandia, 1990 “Educación para todos”, Dakar, Senegal, 2000 “Mejorar la calidad y la equidad de la educación para todos”, Incheon, Corea, 2015 “Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos” y Londres, Reino Unido, 2019 “Construyendo puentes no muros”, han impactado en la estructuración de los programas de estudios y organización en el sistema educativo; mismos que plantean una visión hacia el 2030, donde proponen y se toman acuerdos acerca de establecer una agenda educativa alineada a nivel mundial.

Mismas que son replanteadas con estos acuerdos y enfocados en las necesidades que la sociedad demanda, donde los países con desarrollo económico sustentable hacen de referencia a los que están en subdesarrollo.

Estos enfoques moldean a la práctica docente en el aula, donde al profesional de la educación le permitirá conocer al alumno basado en el aprendizaje significativo que el estudiante necesita, donde las condiciones que cada escuela de acuerdo con su comunidad escolar, la enseñanza, técnicas, teorías pedagógicas y didácticas forman el desenvolvimiento en contextos específicos y diferenciados.

Para poder incorporar las demandas y exigencias expuestas en los foros antes mencionados, con la participación de las instituciones y el Estado, la parte operativa (docentes) y la colaboración de los padres de familia enfocados con las características de los alumnos es necesario describir como la sociedad multicultural y multicontextual que mediante las reformas y a su estructura incluyen la migración, la identificación cultural, desigualdad económica, injusticia social, trasfondo político e institucional.

En la tabla siguiente menciona la multiculturalidad como la diversidad de culturas y que hace referencia a la convivencia e interacción en armonía, pasando de un plano más integral, a la evaluación de entendimiento dentro de las diferencias y el respeto mutuo.

La diversidad en los discursos multi e interculturales

Plano fáctico	Multiculturalidad	Interculturalidad
= lo que es	Diversidad cultural, lingüística, religiosa	Relaciones interétnicas, interlingüísticas, interreligiosas
Plano normativo	Multiculturalismo	Interculturalismo
= lo que debería ser	Reconocimiento de la diferencia	Convivencia en la diversidad
	1. Principios de igualdad	1. Principio de igualdad
	2. Principio de diferencia	2. Principio de diferencia positiva

Tabla 2. En esta tabla se observa el proceso intercultural basado en hechos y la fundamentación filosófica en un plano curricular. Tomado de: (Dietz, 2012, pág. 16)

En el cuadro se puede observar la contextualización del ser humano y la influencia hacia la globalización en temas educativos como medio para el desarrollo del país, da pie al mantenimiento a la diversidad cultural, lingüística y biológica que forma parte de la identidad sociocultural de cada estudiante; ideal principal que se expone en el Foro internacional de la educación celebrada en Incheon cuyo lema fue “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (2015).

Estos modelos implementados en México y adaptados en reformas educativas al sistema en este caso a las pertenecientes a la SEP y con las actualizaciones globales en términos de desarrollo despiertan dimensiones enfocadas a los nuevos estilos cognitivos, culturales, sociales, políticos y económicos para incorporar estas formas de vivir, pensar, actuar y desempeñarse el estudiante ante la diversidad, multiculturalidad e interculturalidad educativa.

Como lo expresa la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en el Artículo 1 – Diversidad Cultural, patrimonio común de la humanidad:

La diversidad cultural se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. (2001, pág. 1)

Es por tanto que, como las políticas públicas en educación determinan la importancia de contemplar el contexto y la diversidad en la que se desenvuelve el ser humano, asimismo el papel de la educación y su intervención en la formación del conocimiento para el desarrollo de las competencias (como así lo destaca la RIEB) afectada por la realidad de la sociedad y que es referente de la condición social en la que vive para mejorar e incluso transformarla.

La referencia de cómo está asentada hacia los cambios culturales, sociales, políticos y económicos que son circunstancias hacia lo que en México se plantean, adecuan e implementan de los foros internacionales en educación, ya sea en la práctica docente, evaluación y estructura de las instituciones escolares.

Las organizaciones internacionales se ven reflejadas en aspectos económicos y políticos que pintan un interés social-cultural-educativo, que son el surgimiento de acuerdos y convenios que más les convenga a los países en desarrollo, que a bien tienen la solvencia para poder llevar a cabo estas problemáticas, como lo describe Jacques Delors (1996):

La toma de conciencia generalizada de esta «mundialización de las relaciones internacionales es en sí misma, por lo demás, un aspecto del fenómeno, y a pesar de las promesas que encierra el surgimiento de este mundo nuevo difícil de descifrar y todavía más de predecir, crea un clima de incertidumbre e incluso de aprensión que hace todavía más vacilante la búsqueda de un enfoque mundialista de los problemas.» (pág. 39)

Estas organizaciones como la OCDE, UNESCO y el Banco Mundial, que hoy en día determinan la movilidad en las sociedades y que establecen la funcionalidad de los países donde surgen y actualmente continúan vigentes las pautas que la cultura por medio de la educación ejecuta que se aprende, se comparte y se transmite, lográndose con ello formaciones diferentes.

Marcando un modelo de la cual los inferiores aquellos países en desarrollo toman como ejemplo a implementar en sus gobiernos y que la situación con respecto a México no

aterriza, pues las condiciones en las que en ocasiones quiere ejecutarse no son las óptimas, carentes de recursos económicos, capacitación de docentes, infraestructura de las escuelas, la metodología de las instituciones y la pobreza.

Establecer elementos que fundamenten a la escuela como el espacio cultural que permita organizar el diálogo entre pares, tanto los directores, docentes, padres de familia y estudiantes; generando estrategias de conocimiento para formalizar comunidades de aprendizaje.

Una comunidad centrada en el desarrollo de nuevas y mejores prácticas con la finalidad de compartir experiencias y retroalimentar propuestas que contribuyan a las características de los estudiantes.

2.2 Los Planteles Educativos como Estructura de la Cultura

Los centros educativos realizan actividades que son de importancia hacia la práctica del quehacer docente y el proceso de la educación como espacio donde realmente se expone los currículos, planes de estudios, políticas, reformas, intercambio de conocimiento y transferencia de modelos educativos.

Las escuelas integran en la formación e información de los estudiantes, es donde se condicionan las propuestas a las demandas sociales que determina la comunidad, refiriéndose al barrio o colonia, localidad o ciudad, medio urbano y rural; por tanto, estas condiciones comprenden el funcionamiento de los centros escolares.

El sociólogo Waller (citado por María Esther Elías) en 1932, en su libro *The sociology of teaching*, donde describe que “las escuelas tienen una cultura propia. Plateaba que en las escuelas hay complejos rituales de relaciones personales, tradiciones, costumbres, normas, que conforman un código moral.” (2015, pág. 286)

Al integrar a la escuela a un contexto donde se determina las formas e ideas sobre cómo gestionar y operar están determinadas en los reglamentos que cada uno de los centros escolares lleva en consenso y que son expuestas por los comités de Asociaciones de Padres de Familia, ya que como organismo social desempeña en bien de la comunidad escolar.

Lo que permite las interpretaciones de cómo ejercen los comités, docentes y directivos descrito por Elías (2015) citado de Schein (1985):

La cultura organizacional consiste en la manifestación de un patrón de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo en tanto aprende a enfrentar problemas y que ha funcionado lo suficientemente bien como para que se lo considere válido y se lo trasmite a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (pág. 287)

Considerando a la escuela como institución histórico-educativa donde el objetivo es la reproducción en la transformación social, como medio donde se trata del cambio en el comportamiento humano y esta a su vez en la cultivación mediante contenidos establecido por las necesidades en la sociedad, que implica educar los aspectos individuales y de manera colectiva para la participación de sus integrantes de manera democrática, colaborativa, responsable y consciente de su existencia como ser y como ciudadano.

Que a su vez está orientada en la supervivencia y perspectiva de la realidad a enfrentar mediante la educación en el desarrollo de competencias que le permitan implementar al finalizar un nivel académico, ya sea en cuestiones cognitivas, laborales, sociales, culturales, políticos y económicos.

Las escuelas tienen sentido cuando son adecuadas para la transformación y solventar las sociedades injustas, por medio de los docentes y comunidad escolar, generar un cambio en el rol que desempeña cada uno de los miembros, a partir de una educación como el proceso donde un ser aprende y otro enseña, con medios, instrumentos, recursos humanos, tecnológicos, infraestructura y modelos educativos que proporcionen esta transferencia de contenidos y los formule en ciudadanos críticos y reflexivos del papel como ciudadano en la sociedad democrática, justa y multicultural. En este sentido como concibe el papel que debe de desempeñar en la sociedad:

la escuela se representa como la institución más apropiada y válida para la obtención de mejores condiciones de vida en el futuro. La asistencia a la escuela garantiza el inicio de esa trayectoria y su sentido se encuentra ligado a la certificación académica y social que ofrece. (Hernández, 2010, pág. 952)

La necesidad de una incorporación en las aulas de cada una de las escuelas es formar a las próximas generaciones para el futuro del desarrollo del país y que comprende una reflexión y actuación en las diferencias que representen la sociedad, como elemento del lugar de aprendizaje a la contribución en la educación de los individuos para los procesos de globalización.

Esta expresión fundamentada en la profesionalización de nuevos estudiantes para llegar al logro académico y orgullo en sus familias, el estudio para ser alguien en la vida, pero la relación existente de manera social y familiar está más centrado a los aspectos políticos en las que caen a intereses económicos al implementar algún programa o modelo educativo.

Esta influencia por la imitación de estos modelos ante la globalización determina un régimen capitalista, donde se ven involucrados intereses propios a empresas destinadas a esta línea educativa, y que por medio de la educación los individuos formarán posibilidades para enfrentarse a la vida laborar argumentando las posibilidades donde existan en su desempeño.

El Sistema Educativo Nacional Mexicano asume el compromiso de reflexionar sobre la importancia de mejorar los procesos para impartir educación, así como las diferentes maneras en que se puede convertir a las escuelas en centros de aprendizaje, lo anterior puede constituir una meta de cada participante implicado en la educación, con ello se reconoce en las comunidades de aprendizaje la posibilidad de generar pautas de acción al interior de los centros educativos. (Hernández López, Jiménez Alvarez, Araiza Delgado, & Vega Cueto, 2015, pág. 16)

Es importante destacar que en las escuelas se centra toda la práctica de la comunidad escolar y que son operados en cada salón de clases con los docentes, en coordinación con las instituciones locales permiten esta implicación entre estudiantes y sociedad.

Así mismo la utilización de estos centros escolares donde determina el proceso de la educación a bien de generar comunidades de aprendizaje que maximizan la adquisición de conocimientos y al cubrir estas necesidades destinadas a reflexionar sobre las condiciones de la realidad de los alumnos, la comunicación y el vínculo existente entre los miembros de la escuela.

Los integrantes de la comunidad escolar generan ambientes de aprendizaje enriquecidos con la intención de mejorar los resultados de un perfil de egreso en los niveles de educación básica, para el desarrollo de competencias que cada estudiante desempeñara al término de su grado académico, “La escuela es un referente recurrente que cada grupo usa en el momento de interpretarse a sí mismo; el conjunto de sentidos que se le asignan y, concretamente, el hecho de estudiar contribuyen a su propio conocimiento.” (Hernández, 2010, pág. 959)

Al generar estos ambientes, cada escuela posiciona en la sociedad el sentido de la educación local, es por ello por lo que existe una diversidad expuesta por los alumnos y que forman condiciones en las que cada familia trae consigo y de forma específica contribuyen a generar un modelo en las condiciones que presentan la comunidad hacia la realidad.

Esta diversidad que condiciona la comunidad de aprendizaje permite centrarse en lo que realmente ocurre y lo que se necesita atender, desde el interior de la escuela, y no solo temas relacionados con el conocimiento, conceptos que influyen en términos sociales, económicos, familiares y políticos que afectan en la estructura de las sociedades.

Dichas comunidades surgen como parte de valores y normas compartidas donde la relación de confianza, respeto y apoyo mutuo toman en conjunto decisiones de interés común. Al transportar dichas experiencias en el ámbito educativo, los docentes aprenden de otros y con otros para mejorar las prácticas educativas.

Desde un enfoque profesional, las comunidades de aprendizaje perfeccionan un cuerpo técnico como es el caso de los Consejos Técnicos Escolares como sistema guiado por la SEP hacia la especialización de conocimiento y compromiso social de las teorías pedagógicas, las propuestas didácticas y las actualizaciones en el marco normativo del curriculum.

Por tanto, a nivel local, surgen con los grupos establecidos con los directores y la supervisión escolar, que junto con los Asesores Técnicos; sitúan experiencias cotidianas del centro de trabajo y enriquecen reflexiones críticas acerca de la gestión y los procesos que se llevan en la escuela.

En la zona escolar, la comunidad de aprendizaje tiene como objetivo dar seguimiento y apoyo institucional, crea condiciones para su funcionamiento y promueve la colaboración, liderazgo, toma de decisiones y crea ambientes idóneos en la formación profesional en el desarrollo de sus funciones.

Tomando en cuenta las herramientas tecnológicas y de comunicación formar acciones vinculadas con las estrategias planteadas en el Programa Escolar de Mejora Continua, contemplando las características del contexto y recursos para solventar los objetivos planteados por zona escolar, escuela y colectivo docente.

En la escuela se produce un proceso de educación en la cultura de manera que se establece por un modelo educativo, y que se encuentra de manera estandariza, el Estado realiza acciones enfocadas para la formación en la estructura de su desarrollo y la que determina en la sociedad deseable. Tomando en cuenta la cultura como la integración de normas y que llevará al individuo a verse involucrado o no dentro de ese modelo cultural-educativo.

La escuela como espacio de convivencia, visualizarla desde un modelo de carácter comunitaria y participativa donde se contempla la diversidad, la responsabilidad y la convivencia democrática.

2.3 La Convivencia Democrática y Participativa: el Papel de las Instituciones Educativas

La convivencia escolar en la comunidad escolar y su interacción permite que los individuos puedan relacionarse de manera pacífica, que a través del diálogo, respeto, tolerancia, cooperación y colaboración se establezcan reglas para el desarrollo de las actividades.

La escuela como lugar donde se produce la educación de manera formal, permite el desarrollo cognitivo, afectivo y social de los estudiantes, que son parte de una formación del individuo hacia el desempeño social y constituye una construcción colectiva de la comunidad escolar.

La educación debe asumir la difícil tarea de transformar la diversidad en un factor positivo de entendimiento mutuo entre los individuos y los grupos humanos. Su más alta ambición es brindar a cada cual los medios de una ciudadanía consciente y activa, cuya plena realización sólo puede lograrse en el contexto de sociedades democráticas. (Delors, 1996, pág. 56)

Los centros escolares son espacios para cumplir los propósitos de los modelos educativos, donde la convivencia escolar responde a la comunidad y su relaciones con los miembros, brindando herramientas y recomendaciones para poder realizar actividades donde los padres de familia y en coordinación con los docentes y directivos desarrollen en los alumnos habilidades socioemocionales para fomentar la convivencia pacífica, inclusiva y democrática en el interior de las familias, permitiendo participar en todos los ámbitos en los que se desarrollan los alumnos.

Asimismo, esta construcción de la convivencia en la cultura escolar hacia ambientes de interacción que rodean al individuo dentro y fuera de la escuela, permiten la capacidad de resolver diferencias y conflictos que se presentan en la vida escolar, situándose en la formación socioafectiva y ética de los individuos como el de reconocer las características propias de cada contexto educativo.

Al tratar de una manera pacífica problemáticas como la disciplina, el manejo de conflictos, equidad de género, religión, violencia familiar y Bull ying han ampliado la concepción de cómo abordar la educación y que son tratados de acuerdo con su naturaleza como las ideológicas, relacionadas con el poder, la estructura y las relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal entre profesores-alumnos, directivos-profesores-padres de familia y entre alumnos.

Las diferencias y conflictos presentados en los centros educativos son reflejos de la cultura social y que es una integración particular de los alumnos, padres de familia, docentes, directivos, etc., la condición de cómo se trata un problema y que se manifiestan en las instituciones educativas obligando a adoptar acciones de formación en la comunidad escolar de forma creativa y pacífica.

Expresado en el modelo educativo de 2017, Aprendizajes Clave, en el ámbito de convivencia y ciudadanía pretende lograr en la formación del estudiante:

Reconoce que la diversidad tiene lugar en un espacio democrático, con inclusión e igualdad de derechos de todas las personas. Siente amor por México. Entiende las relaciones entre sucesos locales, nacionales e internacionales. Valora y practica la interculturalidad. Reconoce las instituciones y la importancia del Estado de derecho. (SEP, 2017, págs. 22,23.)

Convirtiéndose en la asistencia de la educación del modelo Aprendizajes Clave del 2017, y que a partir de los valores integrados en la diversidad cultural hacia el respeto de la dignidad humana promoviendo la solidaridad, la eliminación de la discriminación, cualquier tipo de violencia, fortaleciendo los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación (CEPSE) que en coordinación del trabajo de los padres de familia que detonan entre los directores, los acuerdos en Consejo Técnico Escolar y las necesidades de la escuela.

La importancia de enviar a niños y jóvenes bien preparados a la escuela, asumiendo la responsabilidad de su alimentación, su descanso y el cumplimiento de las tareas escolares.

Construir un ambiente familiar de respeto, afecto y apoyo para el desempeño escolar, Conocer las actividades y propósitos educativos de la escuela, manteniendo una comunicación respetuosa, fluida y recíproca. Apoyar a la escuela, en concordancia con el profesor, en la definición de expectativas ambiciosas para el desarrollo intelectual de sus hijos...Fomentar y respetar los valores que promueven la inclusión, el respeto a las familias y el rechazo a la discriminación. (SEP, 2017, pág. 44)

Asimismo orientando dentro del Artículo 24, y la cual contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer la diversidad cultural, la dignidad, la integridad de la familia y la convicción de los intereses de igualdad de derechos, y que también son expuestos en el Segundo Foro Latinoamericano de Convivencia Escolar (2019), y los temas abordados giraban en torno a los derechos humanos, la equidad, la inclusión y la diversidad con perspectiva de género y determinando los cinco ejes temáticos:

Eje temático 1. Gestión de la convivencia escolar. Eje temático 2. Aprendizaje-servicio (APS). Eje temático 3. Educación, prevención y fortalecimiento para la convivencia escolar. Eje temático 4. Diagnóstico e intervención en factores que afectan la convivencia escolar. Eje temático 5. Inclusión educativa. (Ochoa Cervantes & Salinas de la Vega, 2019, págs. 12,13.)

Descrito por Cervantes y de la Vega, los centros educativos considerados como el lugar donde se concentran los aprendizajes y como proceso en la transformación de una conciencia en el ser humano para la toma de decisiones, incluye la de pertenecer a la comunidad o grupo social y que sus conductas determinan el comportamiento entre la interacción de sus integrantes ante la sociedad, la diversidad y la convivencia democrática.

Es importante que dentro de las escuelas concientizadas como actualmente se vienen realizando en con Consejos Técnicos Escolares y el diseño e implementación de las buenas prácticas docentes, en la escuela y en los salones de clases donde en cada sesión se reorganiza y se le da seguimiento a las condiciones y situaciones que como colectivo escolar deberán de atender.

Estas pautas, donde la equidad, excelencia, inclusión, integridad, participación democrática y la cultura de paz, y que son acciones donde en las instituciones educativas implica una interacción de toda la comunidad escolar:

El currículo, con toda una gama de contenidos, metodologías, estrategias pedagógicas, mediaciones personales y sociales (éticas y valores); La relación entre la familia y la escuela, como soporte a los procesos educativos y apoyo primario en el fortalecimiento del trabajo en la escuela; y La influencia de los medios de comunicación y del entorno socio-económico y cultural en el que se encuentran involucrados de los estudiantes. (Herrera Mendoza & Rico Ballesteros, 2014, pág. 8)

En estos espacios los alumnos logran alcanzar aprendizajes con habilidades cognitivas, habilidades sociales y emocionales, para que se desarrollen se debe establecer relaciones entre el director, docentes, alumnos y la incorporación de los padres de familia, de tal manera que este vínculo se logre armónica, pacífica e inclusiva tanto en los salones de clases, patios recreativos y en actividades que se desarrollen.

Dándole seguimiento a las interacciones y llevándose a casa para complementarlas con los miembros de la familia en las que convive, amigos y grupos sociales, religiosos, culturales y deportivos a los que pertenece, dando respuesta al crecimiento personal, académico y participativo en la sociedad.

Durante las dinámicas en las que el alumno pasa de la escuela, salón de clases, convivencia con sus compañeros, familia y otros grupos, permite que la educación permita transformar, ampliar y profundizar los temas visto en los centros escolares. Este ámbito educativo debe de garantizar como lo describe el Estado, en las políticas públicas hacia las prácticas en el proceso de modificación de la conducta y actitudes responsables.

Las afirmaciones anteriores requieren también de considerar agentes que están incluidos en una cultura existente y que emergen de una serie de implicaciones de diversas fuentes del conflicto escolar, desarticulando y dando origen al enfrentamiento ente pares, apodos, burlas, lesiones físicas y psicológicas donde por imitación o conductas aprendidas indirectamente son replicadas por los miembros de la familia y no contribuyen al ambiente escolar en la convivencia escolar.

Conceptualizando el término, Palomino & Dagua (2010), citan a Rodríguez (1991), acerca de las condiciones en las que se presenta esta interacción social:

Convivir significa vivir unos con otros en base a unas determinadas relaciones sociales y a unos códigos, en el marco de un contexto social determinado donde los conflictos son inseparables por lo que no podemos pretender que las interacciones cotidianas y el proceso educativo transcurra sin conflictos, ni tampoco pensar que los mismo resultarán necesariamente negativos. (pág. 87)

Atendiendo a estas consideraciones, el aprendizaje para la convivencia no sólo son objeto en los centros educativos, y que a pesar de la darse en la familia y a través de una influencia con los medios de comunicación y que intervienen los contextos económicos, sociales y políticos en las que se desenvuelve el estudiante, ni se puede responsabilizar a los docentes que llevan el papel importante la educación. Y que en un marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica como lo dicta la Ley General de la Carrera de Maestros y Maestras en los perfiles profesionales, criterios e indicadores para los docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión el integrar el trabajo colaborativo en la práctica de la comunidad escolar y el fomento en las necesidades de los estudiantes.

2.4 La Funcionalidad de las Instituciones Educativas a Partir de la Pedagogía de la Diferencia

Mediante la gestión educativa multicultural, pedagogías activas e innovadoras centradas en el proceso de la educación permite atender en los alumnos la diversidad cultural existente como elemento de su individualidad y características propias. En los centros escolares existe la integración de las diferencias tanto de los alumnos y contemplan las de los docentes como una comunidad educativa en construcción del conocimiento y la identificación cultural, el respeto, la comprensión y valorización en cada uno de los miembros que la integran.

Para poder llegar a la inclusión donde la identificación y reconocimiento de la multiplicidad de las personas, es necesario analizar y reflexionar que es lo que se requiere en las personas, los medios y herramientas a consideran los actores en la educación para realizar este proceso, es por ello por lo que el docente debe centrar su interés en el otro como medio para facilitar de su misma práctica.

En este sentido poder concientizar y actuar sobre la intervención de la práctica educativa, como medio facilitador de poder generar alternativas para solucionar diferentes necesidades que el contexto de la comunidad muestra, y que va orientado a la empatía, que es “la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro”, es decir la capacidad de poder entender las afectaciones, pensamientos, gustos, emociones y conectar con su contexto.

La característica de nuestros semejantes como medio para establecer atención y formas diversas individuales y al mismo tiempo de forma colectiva en sociedad.

Esta comprende cuatro características de las cuales permiten el desarrollo de nuestras capacidades en contacto con el individuo realizando medios de comunicación, socialización, negociación, educación y transmisión de conocimientos culturales en todos los aspectos desde la lengua, conductas o servicios hacia los demás.

Tomar la perspectiva: reconocer la perspectiva de la otra persona como su verdad. Evitar hacer juicios: no emitir ningún juicio de valor sobre la situación de la persona. Reconocer la

emoción del otro: captar la emoción del otro, sentir lo que está sintiendo. Conectar con el otro: tener la habilidad de conectar con algo dentro de mí que conoce ese sentimiento o simplemente comprender y validar el sentimiento del otro. (Kuvelich, 2016, pág. 1)

Al percibir a la otra persona es necesario reflexionar primero el reconocer donde estamos situados como persona e individuo, nuestro papel en colectivo y las características propias, como es el caso del concepto de *Alteridad* concebido como “el principio filosófico de alternar o cambiar la propia perspectiva por la del “otro”, considerando y teniendo en cuenta el punto de vista, la concepción del mundo, los intereses, la ideología del otro” (Jocelyn S. S, 2008).

Tener en cuenta la comprensión de los puntos de vista y posturas que de acuerdo con la individualidad son parte de su contexto y que no son formas de catalogar o etiquetar, por tanto, en una sociedad globalizada es necesaria ya que las diferencias hacen posible en entendimiento de los reclamos sociales, económicos, políticos y divergencias humanas.

El hombre desde siempre ha creado imágenes para conocer, o mejor, para conocerse, en el conocimiento que nunca está completamente dado a sí mismo de manera definitiva, y con la certidumbre de tener que redefinirse continuamente, empujado por la necesidad de actuar, realizar, y completarse a sí mismo a través de la propia acción. (Pansera, 2001, pág. 3)

De la misma forma la *Mismidad* “indica que el sujeto se conoce y reconoce no partir de una dimensión estática a la que siempre se refiere a lo largo de su vida, sino que la posibilidad de identificarse está enraizada justo en su dinamismo existencial” (Santasilia, s.f., pág. 7)

Al conectar la alteridad y la mismidad se ha dado una introspección como medio para aprender acerca de nuestro ser actual con la finalidad de “generar conocimiento, juicios o creencias acerca de eventos mentales, estados o procesos y no acerca de cuestiones afuera de la mente” (EPRI, 2016, pág. 1)

Entendido de esta forma podemos diferenciar que pese a que en la mente surgen los ideales y las concepciones que en términos generales conocemos como cultura a las atribuciones que el contexto nos brinda y que de manera generativa se programan en el molde

de cada ser humano, las condiciones, políticas y preferencias hacia las concepciones que tenemos sobre una idea y la sociedad.

Es por ello por lo que al involucrar estas concepciones como alteridad y mismidad desde los aspectos educativos es necesario formalizar la idea de que debe estar centrada en responder a los que llamamos un sistema educativo pensando en las condiciones de los estudiantes, y que los docentes son el eje del mecanismo de transmisión en el campo formal e informativo, unido al curriculum acercan a la operatividad, la práctica, la aplicación y la evaluación de un proceso como es la educación.

La noción de otredad forma también parte integral de la comprensión de una persona, ya que es el individuo mismo el que asume un rol en relación con los “otros” como parte de un proceso de reacción que no tiene por qué estar relacionado con la estigmatización o la condena. (Fandiño Barros, 2014, pág. 50)

Goffman (1970) menciona tres tipos de estigmas con los cuales identificamos al otro. El primero está relacionado con lo que se considera “abominaciones del cuerpo”. El segundo con los llamados “defectos del carácter del individuo”. Por último, están los estigmas “tribales de la raza, la nación y la religión”. Según Goffman los estigmas son huellas o marcas que hacen del otro alguien a quien se puede señalar.

Mismas que son diferenciadas como estereotipo, prejuicios, roles o condiciones que delimitan los accesos a los servicios que el ser humano desde un carácter cultural.

Las escuelas se han transformado en campos culturales donde todas las influencias como los medios de comunicación, las redes sociales, los grupos en los que pertenece el ser humano y la interacción de personas con las que convive, configurando los nuevos escenarios donde el quehacer educativo enfrenta, transforma, modifica o elimina para comprender la diversidad en las culturas que posee y el respeto entre ellas.

Pese a estos escenarios se presentan la desigualdad, diferencia y la diversidad, y que ejemplifican:

- Desigualdad: a las formas en las que no todos los ciudadanos tienen, y el acceso es limitante ante el desequilibrio socioeconómico y las condiciones en las que se marcan

por clases sociales, que hacen indicio al poder acceder a los servicios, marcados principalmente en la educación.

- La diferencia: está enfocado a la forma en que los individuos se identifican, con su género, edad, orientación sexual y preferencia hacia las formas de interactuar, y solo es una etiqueta para poder realizar disimilitud, proponiendo a las sociedades democráticas respetar la pluriculturalidad.
- Diversidad: esta se manifiesta en la originalidad y al mismo tiempo en términos de pluralidad dentro de las identidades, es decir, tener en cuenta que existen diferenciaciones y que estas tales como únicas no hacen ni más a otras concentrándose en la humanidad, identidades culturales, étnicas, de clase y de todo tipo, que existen en los individuos y en las colectividades.

Para lograrlo es necesario recapitular los modelos en los que podamos enfrentar a la diferencia y diversidad de los otros respetando la identificación de sí mismo, como lo cita Ruiz (2011):

Mauviel (1985), resume así los modelos:

Multiculturalismo paternalista que pretende igualdad de oportunidades mediante programas compensatorios que superen el déficit cultural. Educación para la comprensión cultural, aprendiendo a aceptar el derecho a la diferencia. Educación para el pluralismo cultural. Educación bicultural y bilingüe. Educación multicultural entendida como el proceso de aprendizaje de competencias multiculturales.

Verne (1988), define los enfoques:

Reagrupamiento de los alumnos de cultura igual o similar. Eliminación de los elementos negativos del programa de enseñanza: revisión de manuales y material escolar. Sensibilización de los profesores acerca de las características y necesidades. Difusión de las informaciones de orden cultural entre los grupos mayoritarios. Contratación de profesores o de para profesionales de culturas. Introducción de disciplinas culturales en los programas o modificación del contenido de estos. Reconocimiento escolar de la lengua de la minoría.

Banks (1989), establece los siguientes paradigmas:

Aditividad o adición étnica: incorporación de contenidos étnicos al currículum escolar. Desarrollo del autoconcepto de los alumnos de minorías étnicas. Compensación de privaciones culturales. Enseñanza de las lenguas de origen. Lucha contra el racismo. Crítica radical que busca la reforma de la estructura social. Remedios para las dificultades genéticas. Promoción del pluralismo cultural. Diferencia cultural: programas educativos que incorporen las diversas culturas y sus estilos de aprendizaje. Asimilación de los estudiantes a la cultura mayoritaria. (pág. 17)

Se necesita una nueva postura en la integración de la sociedad ante la diversidad de una multiculturalidad, una pedagogía centrada en los conceptos como alteridad, fraternidad, el encuentro con el otro, otredad en la educación donde existan modelos que involucre a la libertad y el respeto de la cultura.

construir la cultura de la diversidad frente a la cultura del *obstáculo*...La diversidad hace referencia a la identificación de la persona por la persona, por la que cada cual es como es y no como nos gustaría que fuera (identidad). Este reconocimiento es, precisamente, lo que configura la dignidad humana. La diferencia es la valoración de la diversidad y es, precisamente, en esta valoración donde hay varias manifestaciones, ya sean de rechazo (antipatía, xenofobia, racismo, intolerancia...) como de valor. (Cascaete Gómez & González Alvarado, 2008, pág. 56)

Dentro de la pedagogía intercultural se define a la escuela intercultural, como aquella que asume los objetivos propuestos y responde al reto de educar a diferentes grupos, haciendo la escolaridad igual y equiparable para todos, atendiendo a las diferencias existentes entre los alumno, cada una de las cuales conduce en las que tanto los docentes, alumnos, padres de familia, las instituciones y los gobiernos establecidos, fuera de un cambio en cada sexenio conduzca a estrategias educativas, que su enfoque intercultural sea prioridad en la educación.

Tomando en cuenta a la pedagogía basada en la diferencia permite posicionar al alumno, docente, la escuela, el sistema educativo y la sociedad en una realidad que de acuerdo con las relaciones durante el proceso de enseñanza y aprendizaje pueda analizar y transformar las prácticas con las que se lleva a cabo el proceso de educación.

Referenciando a este proceso como el diálogo pedagógico “Se aprende con las aportaciones de todos, se aprende de todo y en profundidad y se aprende a dialogar” (Álvarez, s.f.)

Donde los docentes, padres de familia, estudiantes, sociedad y ciudadanos pertenecen a: un grupo, organización cultural, género, etnia, lengua, capacidades entre muchas diferencias e ideales. En conjunto diseñan los centros educativos como parte de una educación que desde el diálogo toma fuerza para brindar herramientas de pensar y concebir a la escuela en cualquier nivel de formación que supere a las indiferencias y la apatía para lograr en conjunto la transformación de la sociedad.

Las actividades pedagógicas que se llevan a cabo en las aulas y las actualizaciones por las instituciones educativas favorecen el aprendizaje de los alumnos, así como las propuestas expuestas en los diferentes escenarios donde el docente expresa el quehacer educativo y contribuye para el mejoramiento de procesos cognitivos y sociales de los alumnos.

Sumando al sistema educativo nacional programas y acciones que permitan fortalecer la autonomía de los centros escolares e incorporar la gestión como herramienta para registrar, administrar e informar los procesos de control escolar que la escuela requiere y solicita las instancias federales mediante los directivos y supervisiones escolares en desarrollo de capacidades de mejoramiento continuo.

Permite mediante la autonomía en la supervisión escolar, que requiere de una amplia formación académica, donde se establecen el uso de herramientas de comunicación y uso de tecnologías, potencializando el desarrollo personal y profesional que permita la convivencia escolar dentro de la zona escolar.

Con la administración y la relación con la generación de una autonomía mediante la gestión educativa intercultural, considera características de acuerdo con el contexto, como lo representa la zona escolar en sus escuelas rurales y urbanas, completas, unitarias, bidocentes y tridocente.

Permite reconocer mediante las capacidades diferentes de los integrantes, la inclusión y equidad de los participantes de la supervisión escolar, desde los lineamientos generados por la Ley General de Educación, enfocadas en impulsar gestión en las escuelas, siendo ruta de mejora en los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN PEDAGÓGICA DESDE LA PEDAGOGÍA DE LA INTERCULTURALIDAD

La sociedad actual y el sistema de educación presentan cambios que demanda la globalización, como parte del proceso de transformación, actualización, capacitación y evaluación del desempeño en cubrir necesidades que lleven a la educación de calidad.

En este contexto, han surgido reformas al sistema educativo donde sientan bases ideológicas y pedagógicas del curriculum y los programas de estudio en los diferentes niveles educativos, con la finalidad de poder estar al nivel de los países desarrollados, y que México incorpora en el SE las tendencias teóricas, pedagógicas y filosóficas acerca de los procesos llevados por la educación.

En atención a las demandas sociales y educativas, los centros educativos centran en estas múltiples necesidades, como la migración, estilos de aprendizaje, nivel económico, genero, lengua, ubicación geográfica, etc., los programas de estudio, que sustentan las bases en la pedagogía de la diferencia y la interculturalidad, para poder atender o generar los procesos pedagógicos que permitan atender la diversidad sin generar la homogeneización, que impuesta por el SE mediante propuestas educativas que surgieron en los foros internacionales como los de Incheon, Dakar, Londres etc., llevados en la atención a la diversidad desde escenarios idóneos en busca de la calidad.

Atención a la diversidad. Este concepto abarca una pluralidad de acciones de diferenciación de la enseñanza y diversificación curricular, con el fin de responder a la singularidad de cada aprendiz de forma personalizada, inclusiva y equitativa, tanto en términos de sus capacidades y necesidades, como de su contexto familiar, cultural y socioeconómico. (Pascual, 2014, pág. 233)

La pedagogía de la diferencia describe que hay que atender a la diversidad con una propuesta curricular específica, partiendo desde la individualidad e independiente del ser humano, el tratar de manera diferente uno por uno, y poder entender la necesidad de la

comunidad educativa, retomar la misión y la importancia de educar y de formar al educando, tomando en cuenta a los que en este proceso intervienen.

Partiendo de las autoridades que desde las instituciones educativas tanto federales, locales y regionales, prioricen el valor esencial de la educación desde la transformación social hacia el modelo de desarrollo desde los planteles educativos, desde sus múltiples escenarios y condiciones que presentan los estudiantes. Pascual, describe en su artículo la intervención de la educación: Se trata de una pedagogía destinada a promover “el vínculo entre los diferentes”, mediante el diálogo y el intercambio para posibilitar a cada quien “elegir y construir sus múltiples identidades” (Tedesco, 1995,). (2014, pág. 248)

Con la pedagogía diferenciada, permite elaborar escenarios destinados a los estudiantes de tal manera que permita poder atender a los diferentes estilos de aprendizajes, generando ambientes idóneos donde todos los alumnos puedan culminar los contenidos establecidos por el curriculum, de esta misma forma la estructuración de las tareas administrativas y pedagógicas que desempeñan los docentes frente a grupo, directivos y personal de supervisión escolar en coordinación con las indicaciones

De una pedagogía capaz de “acercarnos al encuentro con el otro y la otra, con sus palabras, con su cuerpo, con su mirada”, para “atender a un horizonte de igualdad social y de diferencia que reconozca la singularidad de los sujetos” y sus “alteridades inesperadas” (Skiliar, 2013). (2014, pág. 248)

El poder reconocer las diferencias y situarnos en el lugar del otro, se logran estructuras de escenarios donde el papel del docente puede funcionar como agente cambiante en la sociedad mediante la educación, al poder construir medios que le permitan intervenir en la práctica y poder contribuir en herramientas encaminadas a la calidad que el SE prospecta.

Y filosóficamente, tomamos en la Teoría ética de Lévinas, parte de la alteridad, donde debemos preocuparnos por el otro, y no enfrentarlo, “de una alteridad que sea trascendental a un orden de conciencia que niega la distinción” (Ruíz, 2009, pág. 100), creando escenarios priorizando en los demás, respondiendo a aquello que no soy yo, a aquello que es anterior a mí y que gracias a los cual soy quien soy.

Como referente filosófica y pedagógica, en la intervención de la práctica docente, priorizamos los estilos y las diferencias del quehacer del actor educativo, desde sus múltiples funciones, desde docentes, directivos, padres de familia, supervisores y asesores técnicos como parte de la estructura cognoscitiva generada desde el conocimiento de la persona y del individuo, del ser que trascenderá con los contenidos curriculares.

Incluyendo a la pedagogía de la interculturalidad, la que genera propuestas curriculares flexibles que puedan atender a las diversidades en un solo escenario, las adaptaciones que actualmente sufren los modelos educativos, y que estos son llevados y desarrollados por el personal perteneciente al SE, los docentes, directivos, supervisores, asesores técnicos y personal administrativos que labora en las instituciones federales, estatales, regionales y locales, a fin de atender las diferencias como oportunidad para todos.

Por otro lado, la formación docente, personal gestor de las instituciones y de apoyo centran atención a la diversidad, abordando planteamientos interculturales que indiquen el funcionamiento del desempeño en las actividades administrativas-pedagógicas llevados en los planteles educativos, con la finalidad de contribuir en la formación de instituciones que permitan desarrollar en los ciudadanos actitudes libres, participativos, responsables e informados sobre los contenidos curriculares y los modelos educativos.

Los planteamientos que se describen en este capítulo están orientados a fundamentar el trabajo de investigación-acción desde una perspectiva de la pedagogía de la diferencia, las relaciones cognitivas y el contexto de la problemática a intervenir del trabajo colaborativo y la comunicación dialógica como estrategia en el funcionamiento de la supervisión escolar.

De esta manera serán abordados las competencias en los actores educativos para cubrir capacidades en actitudes positivas hacia la diversidad, la comunicación dialógica, la resolución de conflictos y la concientización basado en valores interculturales que propicien un ambiente de trabajo en el desempeño de las funciones de los participantes de la investigación-acción.

3.1 El Proceso de la Educación de Calidad a la Excelencia

La escuela, lugar para la formación e información y socialización del individuo, parte de las configuraciones que emite el Estado mediante los planes y programas de estudio, su fundamento persiste en las teorías pedagógicas, metodológicas, políticas y filosóficas del proceso enseñanza y aprendizaje de acuerdo con las actualizaciones del sistema educativo y a las tendencias globales, el impacto de la movilidad social y el alcance tecnológico.

Los planteles educativos de esta forma sufren cambios en su estructura y organización por el impacto de las actualizaciones de los planes y programas de estudio, ajustarse a lo dispuesto por la normativa, desde el enfoque legal, administrativo, pedagógico y social.

Indicaciones que permiten que la comunidad escolar cumpla y funcione a partir de su estructura dispuesta por el SEN, los lineamientos que deben ejecutar el personal que labora y se desempeña en las distintas funciones como la de docente, director, asesores técnicos, supervisor, jefes de sector y personal de apoyo que integra al servidor público en el ámbito educativo, para garantizar el ingreso, transcurso y culminación de la educación básica en los individuos.

La distribución de la función social educativa del Estado se funda en la obligación de cada orden de gobierno de participar en el proceso educativo y de aplicar los recursos económicos que se asignan a esta materia por las autoridades competentes para cumplir los fines y criterios de la educación. (LGE, 2019, pág. 1)

La participación de la educación como lo describe Diario Oficial de la Federación (DOF) en el acuerdo 30/09/2019 muestra la necesidad de buscar mejora continua en los procesos educativos ofrecidos en las escuelas para alcanzar la excelencia, centrada en el desarrollo integral del educando desde su formación en el nivel básico, como lo describe en el artículo 13, que incluye la identidad, la responsabilidad, la participación activa, la conciencia y pensamiento crítico, reconociendo las diferencias, la empatía y la inclusión desde la interculturalidad.

La producción de generar el servicio de calidad en el SE, sitúa a la formación de los gestores de las instituciones y el desempeño, contemplando herramientas de la gestión para

su funcionamiento como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, inclusión, formación continua, uso de herramientas y medios digitales que ayuden a los procesos administrativos-pedagógicos de los centros escolares.

3.1.1 El principio de la educación de calidad

Los centros educativos enfrentan diferentes campos de cambio, como la sociedad actual, el alcance de la tecnología para realizar actividades, los estándares en el desempeño laboral, la organización de grupos sociales, las tendencias y desarrollo de las nuevas generaciones, y que continuamente la calidad del servicio transforma la práctica y adecúa a las necesidades del SE.

Este sentido, el conjunto de procedimientos y herramientas para solventar el servicio de la educación, llevan a efectuarse planes estratégicos para solventar las demandas institucionales de la educación y desarrollar medios para lograrlo, como describe el Programa Sectorial de Educación 2020-2024:

la educación de calidad es uno de los 17 objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en 2015 por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, como una hoja de ruta transformadora para la humanidad con la promesa de no dejar a nadie atrás. (SEP, 2020, pág. 195)

Acuerdos donde establecen y garantizan la educación inclusiva y equitativa, donde el Estado Mexicano cumple con la promoción de oportunidades para los estudiantes permanentes para todos, delineando prioridades en las organizaciones para transformar los sistemas educativos y ofrecer en contexto líneas de transformación.

Por esto, es necesario cambiar el esquema de uniformidad en el que se basan, pues, así como las personas tienen diferentes principios, habilidades y objetivos, también los tienen las organizaciones, y las anteriores teorías no permitían su desarrollo a partir de estos. (Chacón, 2014, pág. 154)

Esquemas donde se proponen los nuevos paradigmas de acuerdo con la globalización y que como el sistema educativo no puede ser exento, “Mejorar la calidad de los servicios

educativos implica reflexionar acerca de ¿qué significa *calidad*, en el campo de la educación?, ¿contar con tecnología de punta, materiales didácticos digitales, profesores con alto nivel académico, infraestructura y equipamiento modernos?” (SEP, 2010, pág. 53)

Razón por la cual, al implicar en la educación, un sistema de actualización e incorporación de modelos técnico-pedagógicos en las escuelas permite mejorar condiciones métodos y diseños institucionales en desarrollo de procesos y seguimiento al sentido de los aprendizajes y la enseñanza que desempeñan los docentes.

La asistencia a las capacidades institucionales de formación, desarrollo y actualización, entendida a partir de las evaluaciones registradas durante el 2003 donde aplican valoraciones de pruebas en estándares nacionales por la Dirección General de Evaluación, y Planeación, Programación y Presupuesto de la Secretaría de Educación Pública (DGE y DGPPP de la SEP).

Las condiciones de las escuelas, la pertinencia por los foros internacionales, los acuerdos y reformas nacionales involucran criterios donde, “La calidad educativa se entiende como aquella que implica las dimensiones de pertinencia y relevancia, eficacia interna y externa, impacto, eficiencia y equidad.” (INEE, 2004, pág. 15)

Gestión que implica procesos administrativos y el trabajo de la dirección y el colectivo, que educativamente abarca la funcionalidad de los docentes, directivos, asesores técnicos y supervisor escolar de la zona.

En este contexto la educación de calidad debe tener en cuenta, la disposición de modelos que permitan alcanzar los contenidos que de acuerdo con los perfiles de cada nivel ofrece al individuo y que está presente en el desarrollo de la personalidad y el cambio de conducta:

Considerar que un mayor de nivel educativo es fundamental para el desarrollo humano de un país, tanto para elevar la productividad como para fortalecer la democracia y alcanzar una mejor calidad de vida. Alcanzar la gratuidad, logrando que el Estado absorba los gastos que de manera directa inciden en los ingresos de las familias de escasos recursos. Garantizar el

derecho a la no discriminación para las personas, sea cual fuere su origen o condición, tengan suficientes oportunidades educativas. (SEP, 2012, pág. 16)

El proceso representa la parte donde la gestión que generan los planteles educativos impactan en los objetivos y acciones que mejoran el desarrollo de los perfiles y parámetros de las instituciones educativas, tomado del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE): “Componentes: participación social responsable, trabajo colaborativo, liderazgo compartido, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua.” (SEP, 2010, pág. 63), que es el modelo de la gestión entendido como parámetro para la estructura de la organización, planeación, dirección, ejecución y evaluación de procesos en las instituciones, se describen los movimientos de cambio y factores que intervienen en su proceso, las adecuación y referencias de los modelos internacionales y nacionales.

Y que implica mejorar los servicios en el campo educativo, estableciendo al curriculum con las necesidades y características de los alumnos, las condiciones y escenarios idóneos para crear el proceso de enseñanza y aprendizaje, integrando las diferencias y diversas condiciones para atender la multiculturalidad en la comunidad escolar, reconociendo a la interculturalidad como parte de la práctica educativa innovadora.

3.1.2 Movimientos de cambio en el Sistema Educativo

El cambio educativo desde elementos sociales, tecnológicos, políticos e institucionales surgen como proceso de reconstrucción en el sistema, servicios que ofrece, y la aplicación de medios para lograr cubrir por medio de los modelos educativos.

Responder al qué cambiar y al cómo efectuar tal cambio, son las premisas claves para la implementación de reformas educativas de largo alcance. Por obvias razones, son difíciles de responder las cuestiones sobre el significado colectivo del cambio requerido, demandado, exigido o visualizado por los propios sistemas. (SEP a, 2010, pág. 33)

Los trabajos efectuados en las instituciones educativas sufren condiciones de movilidad social (descrito en el capítulo 2), y visto como papel importante en la educación y el desempeño de la formación de individuos, para la transformación de la sociedad y el desarrollo del país.

El proceso de movilidad social en la educación y los sistemas institucionales se interrelacionan, con la asignación de políticas curriculares para generar las visiones expuestas en los foros internacionales. Se determinan lineamientos globales sobre cómo actuar, las posturas pedagógicas y filosóficas, los ajustes teóricos que realizar en los modelos, así como los enfoques que de acuerdo con las necesidades individuales y colectivas del individuo debe considerar en su sistema nacional como en el caso de México por la SEP.

Este desafío corresponde a que el Estado cubra dichas necesidades, acciones para mejorar y obtener resultados eficientes reflejados en las escuelas y ejecutadas por los docentes, directivos, supervisores y personal de apoyo que laboran en las instituciones educativas.

Al identificar mecanismos de acción que propone el SEN, logrará mejoras en la enseñanza y aprendizaje, incorporando exigencias de las políticas educativas. Los compromisos sociales y el desarrollo de mecanismos que permitan la supervisión y responsabilidad de los gestores cubren medios para coordinar y transformar la gestión mediante procesos de control y ejecución del mapa curricular a cubrir.

El cambio siempre implica una alteración, una transformación de un objeto de una realidad, de una práctica o de una situación educativa. Por ello en el caso de la innovación educativa se considera que el cambio es la causa y el fin de una innovación, es decir se innova para generar cambios. (García Margalef & Arenas Martija, 2006, pág. 15)

La movilidad hacia la innovación en los centros educativos permiten relacionar la actualización de enfoques teóricos y pedológicos con la intervención de las prácticas, la organización y planificación a las actividades educativas y de enseñanza-aprendizaje.

Este planteamiento es descrito por el Plan de Estudios 2011, las competencias para la vida y que alineados a las políticas educativas internacionales la RIEB establece como modelo para formar, informar y generar en el individuo medios de impacto para desarrollar en su vida diaria, “Competencias para el aprendizaje permanente. Competencias para el manejo de la información. Competencias para el manejo de situaciones. Competencias para la convivencia. Competencias para la vida en sociedad.”, (SEP, 2011, pág. 38)

Asimismo, incluye la conformación de la cultura de innovación en el desempeño de las funciones de los directivos de las instituciones, las propuestas educativas, pedagógicas y acciones centradas en la organización, comunicación y métodos de trabajo en tareas administrativas.

Transformando el trabajo colaborativo y la instauración en la contribución de como la gestión propone mediante estas competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, la comunicación dialógica, el uso de los medios digitales y la incorporación del pensamiento intercultural pilar para llevar a cabo en el sistema la calidad educativa.

3.1.3 Hacia la educación de excelencia

El impacto de las tecnologías de la información, los modelos de enseñanza basado en competencias, las reestructuraciones de grupos sociales, los cambios migratorios, la diversidad cultural y las políticas ideológicas contemporáneas, demandan que las prácticas tradicionales no pueden seguir ejecutándose como se venían dando en los centros educativos.

El desarrollo de la cultura innovadora, los estándares profesionales y laborales han contribuido a que la calidad en los servicios sufran modificaciones e integren medios para llevarlas a todos y que el acceso sea para rápido y cubra las diferentes necesidades de los seres humanos.

Señalando que como referencias internacionales estos cambios hacia la innovación y la calidad toman fuerza a partir de la Declaración Mundial sobre Educación para todos, realizada en Jomtien, Tailandia, y que con el paso de los años y necesidades sociales han cubierto propuestas que integran otras demandas como el acceso, la inclusión, la diversidad, las capacidades diferentes, los inmigrantes y la integración multicultural de las sociedades.

En el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, señalan cinco principios fundamentales para resolver la problemática refiriéndose al marco de la educación de calidad: Equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

La premisa es comprender la educación como un derecho fundamental y como un bien público irrenunciable, (ORALC-UNESCO, 2007) que el Estado está obligado a respetar,

asegurar, proteger y promover con los ciudadanos; por lo tanto, hablar de calidad en la educación ha de hacerse en el marco de los derechos y de las obligaciones del Estado, cuestión que no se agota al proveer insumos, servicios y productos presuntamente orientados a “eivarla”. (SEP a, 2010, pág. 45)

El generar compromisos con el Estado y los directivos de las instituciones escolares, encamina a la propuesta de calidad en la educación, fortalece la infraestructura y organización de los planteles. Redes de desempeño que al aplicar en la gestión y la participación social logran el seguimiento de los proyectos estratégicos que puedan generar la transformación escolar.

De la Reforma Integral de la Educación Básica describe los objetivos que favorecen la educación desde competencias para la vida, donde establece los estándares curriculares, de Desempeño Docente y de Gestión:

Cumplir con equidad y calidad el mandato de una Educación Básica que emane de los principios y las bases filosóficas y organizativas del artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Ley General de Educación.

Dar nuevos atributos a la escuela de Educación Básica y, particularmente, a la escuela pública, como un espacio capaz de brindar una oferta educativa integral, atenta a las condiciones y los intereses de sus alumnos, cercana a las madres, los padres de familia y/o tutores, abierta a la iniciativa de sus maestros y directivos, y transparente en sus condiciones de operación y en sus resultados.

Favorecer la educación inclusiva, en particular las expresiones locales, la pluralidad lingüística y cultural del país, y a los estudiantes con necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad, y con capacidades y aptitudes sobresalientes.

Alinear los procesos referidos a la alta especialización de los docentes en servicio; el establecimiento de un sistema de asesoría académica a la escuela, así como al desarrollo de materiales educativos y de nuevos modelos de gestión que garanticen la equidad y la calidad educativa, adecuados y pertinentes a los contextos, niveles y servicios, teniendo como referente el logro educativo de los alumnos.

Transformar la práctica docente teniendo como centro al alumno, para transitar del énfasis en la enseñanza, al énfasis en el aprendizaje. (SEP, 2011, pág. 17)

Logrando desde este modelo la estructura del fortalecimiento en los planteles, que no solo incluya procesos didácticos llevados a las aulas, también que este orientado a las funciones y desempeño de los perfiles profesionales docentes, donde incluya la participación y colaboración de los inscritos al magisterio.

La gestión y la calidad están enfocados desde el conjunto de procesos donde las instancias educativas forman planes para el seguimiento de los requisitos solicitados por las instituciones federales, estatales y locales. La planeación y fortalecimiento de las acciones que orienten el cambio y la mejora escolar, solicitando el control escolar, informes estadísticos de los docentes y alumnos, los estatus en los que se encuentran y los niveles de aprovechamiento escolar y profesional.

Citado de González (2019) donde menciona a Blaze (2002), “La presencia de una cultura innovadora depende de las estructuras y procesos micropolíticos de una institución, como el liderazgo facilitador de los directivos y la participación y autonomía de los docentes.” (pág. 110)

Desde esta perspectiva y contextualizando a la problemática desde un planteamiento desde la Gestión educativa estratégica: “Centralidad en los pedagógico, Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, Trabajo en equipo, Apertura al aprendizaje y a la innovación, Asesoramiento y orientación para la profesionalización, Culturas organizaciones cohesionadas por una visión de futuro e Intervención sistémica y estratégica.” (SEP a, 2010, págs. 65-66.)

Competencias que nos fundamentaran en el proceso para la intervención en la investigación-acción, desde la panorámica del trabajo colaborativo, la comunicación y la incorporación de medios digitales para el funcionamiento de requisitos solicitados por las instituciones, que permitan la integración de la gestión, administración y la participación de los directivos de las instituciones.

La relación de la supervisión y los directivos, que en conjunto con los asesores técnicos integren en su perfil el liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable y evaluación para la mejora de los planteles escolares.

3.2 La Gestión de la Educación Basado en Competencias

La descripción organizacional de las instituciones se basa en los procesos administrativos, en busca de desarrollar habilidades y destrezas para producir los cambios en la organización. La interacción del personal gestor de los planteles tiene relación con la práctica en sus funciones y la concepción de competencias a cubrir necesidades que permitan un buen desempeño en los procesos escolares.

Para poder entender el dominio de la gestión y la incorporación de esta herramienta a la educación como elemento de la innovación y la calidad describimos el concepto del conjunto de acciones que permiten concretar metas y objetivos en los centros educativos.

La gestión se caracteriza por la visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (SEP a, 2010, pág. 55)

El concepto de gestión surgió como una necesidad de ofrecer herramientas que permitan desarrollar estrategias para la obtención de un objetivo específico. Principalmente esta conceptualización surgió en el campo empresarial que desde este enfoque se ha venido modificando, adecuando y replanteando de acuerdo con las condiciones de cualquier organización.

Con el fin de fortalecer rasgos en las distintas funciones, que desde los gestores de las escuelas y de supervisión, se integren competencias como lo enuncia Philippe Perrenoud tales como:

Organizar y animar situaciones de aprendizaje. Gestionar la progresión de los aprendizajes. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación. Implica a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo. Trabajar en equipo. Participar en la gestión de la escuela. Informar e implicar a los padres. Utilizar las nuevas tecnologías. Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión. Organizar la propia formación continua. (2004, pág. 6)

A continuación, se presentarán las competencias más destacadas para fundamentar el trabajo de investigación-acción, que compete a la atender a las nuevas teorías psicopedagógicas sobre cómo es concebido el aprendizaje, de la cual pone a su alcance y de sus alumnos elementos y herramientas necesarias para la construcción de su propia formación, comprender y transformar su práctica.

3.2.1 Trabajar en equipo

Las actividades profesionales en torno al trabajo que se solicita en los medios educativos, con mediante la gestión que la supervisión genera sobre los directivos y que a su vez retroalimenta los requerimientos de la SEP y SEV.

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (UNESCO, 2000, pág. 5)

La integración de los integrantes proporciona en el sentido educativo la movilización de recursos, conocimientos, habilidades y aptitudes que permitan al colectivo compartir desde su individualidad experiencias para abordar problemas y enfrentar con soluciones en equipo.

Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada. (SEP a, 2010, pág. 65)

Generar respuesta a situaciones cambiantes y específicas mediante la acción de trabajar con conjunto, el trabajo en equipo cumple con la existencia de necesidades entre sí, entre sus miembros que concluyen con la tarea común.

Desde el contexto a la existencia de esta competencia se reduce a que en el grupo tiene la finalidad o meta en común, en el caso de los gestores de los planteles es generar propuestas que involucran a la zona escolar, personas comprometidas a trabajar de forma asertiva y colaborativa desde las escuelas en el caso de directores y concentrada en la supervisión escolar.

Trabajar en equipo es una cuestión de competencias, pero presupone también la convicción de que la cooperación es un valor profesional. Los dos aspectos están relacionados de lo que se piensa: normalmente se desvaloriza lo que no se domina. Algunas de estas reticencias respecto al trabajo en equipo esconden el *miedo* a no saber salir del apuro, <<ser comido>> o dominado por el grupo o sus líderes. (Perrenoud, 2004, pág. 63)

Los grupos de trabajo desarrollan capacidades pertinentes en la solución de problemas, decisiones consensuadas y que en colectivo determinan respuestas eficientes y de alto desempeño en la construcción de herramientas a implementar en los planteles educativos.

Potencialidades que favorece al trabajar en equipo y que, desde el enfoque de la gestión, proporciona herramientas para mejorar los procesos en las instituciones educativas, así se describe en los Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa elaborado por el Instituto Internacional de Planeación de la Educación, en el módulo 9:

La ampliación del compromiso y la responsabilidad, el aumento de logros, el acuerdo sobre los parámetros de calidad, la resolución de más problemas, la toma de decisiones más eficaces, una mayor flexibilidad, una ampliación del poder creativo y la autonomía, y el aumento del sentido de los sujetos en su desempeño. (UNESCO, 2000, pág. 12)

Estableciendo redes de enlace donde la supervisión realiza funciones administrativas, laborales y técnico pedagógicas; dichas actividades son emitidas como centro de distribución de la información y comunicación en cascada, es decir; de la parte oficial (SEP-SEV), sindical y profesional.

Supervisa, controla, da seguimiento y evalúa mediante el Consejo Técnico Escolar (CTE), asimismo las actividades de apoyo, asistencia y tutoría a los directivos, docentes y personal que labora en los planteles, comités de padres de familia, alumnos y la referencia en el contexto del proceso de enseñanza y aprendizaje que se genera en las instituciones educativas.

Los actores involucrados, participantes del equipo de trabajo entre direcciones de escuelas y la supervisión escolar, lleva a cabo el análisis relacionado con la mejora de los aprendizajes y todo lo que conlleva a realizar este proceso, los involucrados y la toma de decisiones que propicien la transformación de las practicas emitidas por el personal del SE.

Perrenaud, conduce tres grandes competencias de las cuales toma de Gather Thurler (1996):

Saber trabar con eficacia en equipo y pasar de un <<pseudoequipo>> a un verdadero equipo. Saber discernir entre los problemas que requieren una cooperación intensiva. Ser profesional, no es trabajar en equipo <<por principio>>, es saberlo hacer en el momento oportuno, cuando resulta más eficaz. Así pues, participar en una cultura de cooperación, estar abierto a ella, saber encontrar y negociar las modalidades de trabajo óptimas, en función de los problemas que resolver. Saber detectar, analizar y combatir las resistencias, obstáculos, paradojas, callejones sin salida relacionados con la cooperación, saber autoevaluarse, adoptar una mirada comprensiva sobre un aspecto de la profesión que nunca caería por su peso, teniendo en cuenta su complejidad. (2004, págs. 63-64.)

La competencia de trabajar en equipo, hacerlo en el momento oportuno y concientizando la participación de los integrantes en la solución de problemas, debe incluir valores donde la comunicación, las relaciones humanas y el diálogo reconozca la colaboración para trabajar en conjunto.

Puede fragmentarse durante este proceso, derivado de la carga administrativa ajena a la de la supervisión escolar, pues las relaciones interpersonales, la poca participación, dificultades de diálogo, de motivación y la falta de integración al equipo y compromiso estarán presentes.

La invasión de información, el desconocimiento del control de procesos administrativos, las múltiples plataformas digitales y el uso de nuevas tecnologías pueden afectar la disposición del personal a cargo de las instancias educativas, de esta manera los deberes y dilemas éticos de la función en el desarrollo de la profesión deben salir a flote, y respaldar mediante la supervisión escolar dichas demandas.

3.2.2 Participar en la gestión de la escuela

Las transformaciones de las instituciones incluyen cambios en cómo se desarrollan las funciones de los docentes, la capacidad de integrar consideraciones curriculares de los modelos y políticas educativas.

Mediante la participación del colectivo docente en el desarrollo de estrategias en el plan de mejora de la escuela, posibilita definir la línea de cómo alcanzará los objetivos planteados y las responsabilidades de la ejecución de tareas y formas para alcanzarlas.

El diseño de la gestión forma parte de los procesos de organización en las instituciones como referencia de designar responsabilidades a las funciones del equipo de trabajo, y de cómo el grupo realiza las actividades y solventa para llegar al objetivo. Para ello es necesario crear infraestructuras y recursos para garantizar que la institución es parte de una organización:

Elaborar, negociar un proyecto institucional. Administrar los recursos de la escuela. Coordinar, fomentar una escuela con todos los componentes (servicios extraescolares, barrio, asociaciones de padres, profesores de lengua y cultura de origen). Organizar y hacer evolucionar, en la misma escuela, la participación de los alumnos. (Perrenoud, 2004, pág. 74)

Los estándares de la gestión permiten que la institución logre dar el servicio educativo, y que esté más cerca de lograr la calidad. Implica liderar y organizar el trabajo desde la supervisión hacia el colectivo directivo de las escuelas, ya que es donde se da el segundo acercamiento de la cascada de información y ejecución del SE, que, desde los sectores educativos y supervisión escolar, toman de inicio las propuestas, supuestos teóricos y metodológicos a implementar en los planteles.

Por tanto y como lo expresa la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU) “Requiere mirar las tareas directivas desde diversos ángulos para oriente una participación más comprometida de la comunidad y la satisfacción con los logros que progresivamente se alcancen”. (2022)

La participación de los miembros del equipo de trabajo ponen en alternativa al funcionamiento que desde la organización son parte de las intuiciones pertenecientes al Estado, y que burocráticamente desempeñan funciones al servicio público, “Profesionalización, responsabilización, participación, autonomía de gestión, proyectos institucionales, cooperación: estos temas, más allá de efectos de moda, definen alternativas deseables al funcionamiento burocrático”. (Perrenoud, 2004, pág. 74)

La participación de la gestión en el ámbito educativo incluye formalizar los procesos y concentrarlos de manera organizacional, es decir, obtener una ruta que permita visualizar las necesidades, objetivos, acciones, las buenas prácticas, el seguimiento y la rendición de cuentas.

En ella consideran el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), el cual se toma el contexto y basado en la realidad de las escuelas formalizan las necesidades formativas, precisando las estrategias para combatirlas y las responsabilidades en las funciones de supervisión, directivas, docentes, padres de familia y alumnos, “permite orientar, planear y materializar procesos de mejora en los planteles escolares, en el que establezcan las prioridades, metas y acciones que llevaran a cabo para lograrlo.” (DGDGE, s.f., pág. 5)

Al materializar los procesos educativos, transformados en procesos administrativos, la gestión educativa cobra sentido y permite la incorporación de los miembros de la comunidad.

En este orden la participación prioriza la transformación del quehacer educativo, referente para fundamentar los perfiles y el desempeño de los actores, los refuerzos pedagógicos con el fin de que las herramientas utilizadas cubran las diversas necesidades y características tanto del personal docente y de los estudiantes.

Mediante el plan descrito, la institución educativa justifica el quehacer y el marco curricular de los procesos emitidos por la SEP,

La gestión óptima de los servicios públicos, que exige una mayor autonomización de los servicios y los funcionarios, y sobre todo de las escuelas y los funcionarios, y sobre todo de las escuelas y los profesores, para responder mejor a la diversidad de situaciones y dinámicas locales al mismo tiempo que se ahorra dinero. La profesionalización del oficio de profesor, el aumento deseable de la autonomía individual y colectiva de los profesores, en nombre de su dignidad, su competencia y su responsabilidad. La necesidad de dar más sentido al oficio y al cambio, conciliar mejor valores personales y mandato. (Perrenoud, 2004, pág. 77)

Al proporcionar y establecer las responsabilidades de los integrantes del equipo de trabajo en el caso de la relación supervisión-dirección escolar, facilita la operación y la delegación de tareas tanto de tipo técnico-administrativo.

Dichas actividades designa la asesoría, enlace, evaluación, verificación u orientación, que con el uso de medios de comunicación y que actualmente están enfocados a los digitales y el uso de canales electrónicos, facilitan el flujo de información y genera el feedback (retroalimentación), de tal manera que las solicitudes emitidas por las instituciones (SEP-SEV-Zona escolar) sea de inmediato.

3.2.3 Las nuevas tecnologías de información desde los procesos educativos

La vinculación que se lleva a cabo en la zona escolar depende de la comunicación y los medios para lograrla. Mediante el medio o canal para transmitir información facilita o impiden las acciones que como organización educativa logre los objetivos planteados en el plan de mejora.

A partir de armonizar la comunicación entre los miembros de la comunidad y el trabajo que se solicita resultara la entrega de informes solicitados por las dependencias federales como es el caso de la SEP, de esta forma la gestión proporcionada y los recursos para llevar a cabo dependerá del medio o canal que usan, así como las herramientas de apoyo para generar pronta respuesta a las solicitudes emitidas por la supervisión escolar a los directivos.

La escuela ni puede pasar por alto lo que sucede en el mundo. Ahora bien, las nuevas tecnologías de la información y de comunicación (TIC o NTIC) transforman de forma espectacular nuestras maneras de comunicarnos, pero también de trabajar, decidir y pensar. (Perrenoud, 2004, pág. 100)

Comunicar es la estrategia para lograr los acuerdos planteados como tal es el caso de PEMC de las instituciones y que en ella se determinan los responsables y medios para lograr dichos acuerdos y líneas de acción.

El uso de la comunicación logra el enlace de la información ente dos personas, y dadas las nuevas formas de llevar este proceso surge a la utilización de medios electrónicos, el uso de plataformas digitales y dispositivos como las computadoras, celulares y aparatos móviles, “Comunicar es una estrategia para motivar, persuadir, convencer, comprometer intereses, facilitar procesos, armonizar puntos de vista”, (Cardozo Vale & Vásquez, 2014, pág. 66).

Como menciona Perrenoud (2007), hacer caso omiso a las nuevas tecnologías como parte integradora de la formación en los profesionales de la educación, seria injustificable, dentro del marco laboral es indispensable para la actualización de los perfiles y parámetros del docente y sobre todo en la educación básica, utilizando esta competencia en la vinculación de supervisión y gestores de los planteles:

La comunicación. Cómo saber, qué decir, a quien y en qué momento.

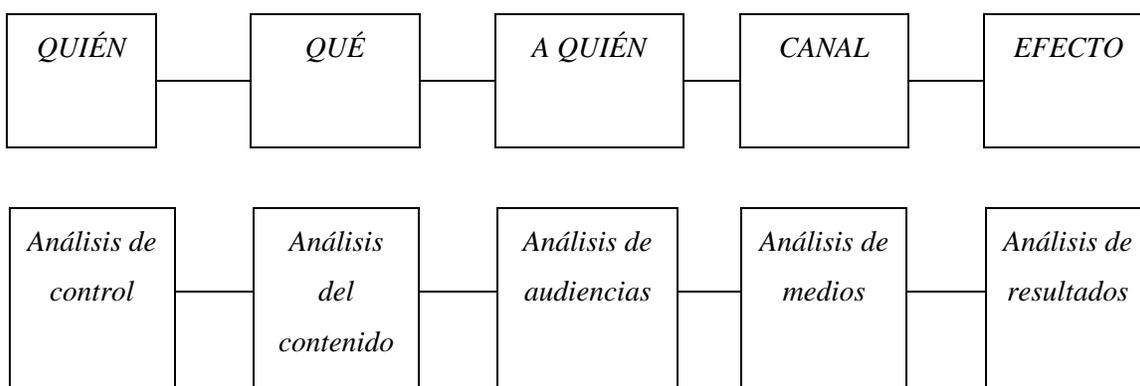


Gráfico 1. Proceso de la comunicación, sustentan para intercambiar datos, compartir información y conocimiento acerca del equipo de trabajo y para la toma de decisiones. Tomado de: Reinares y Calvo (1999), citado por (Cardozo Vale & Vásquez, 2014, pág. 66).

Por otra parte, desde el 2011 en el planteamiento de los indicadores de desempeño que proponía la RIEB como parte de la formación para los docentes y el uso de las Tecnologías de la Información en torno a la profesionalización técnico-administrativa:

Utilizar herramientas y recursos digitales para apoyar la comprensión de conocimientos y conceptos. Aplicar los conceptos adquiridos en la generación de nuevas ideas, productos y procesos utilizando las TIC. Utilizar herramientas de colaboración y comunicación, como correo electrónico, blogs, foros y servicios de mensajería instantánea, para trabajar de manera colaborativa, intercambiar opiniones, experiencias y resultados con otros estudiantes, así como reflexionar, planear y utilizar el pensamiento creativo. Utilizar herramientas de productividad, como procesadores de texto para la creación de documentos o la investigación; un software para la presentación e integración de las actividades de la investigación, y un software para procesar datos, comunicar resultados e identificar tendencias. Utilizar las redes sociales y participar en redes de aprendizaje aplicando las reglas de etiqueta digital. Hacer uso responsable de software y hardware, ya sea trabajando de manera individual, por parejas o en equipo. Hacer uso ético, seguro y responsable de Internet y herramientas digitales. (SEP, 2011, págs. 65-66)

Con la implementación de medios tecnológicos y la participación de los integrantes en el trabajo en equipo, se logra el proceso de vinculación más eficiente, estando a la par de las demandas sociales, que junto con la globalización y las exigencias laborales y culturales intensifican el desempeño de sus funciones.

Contreras (2001), desarrolla en su libro *La autonomía del profesorado*, el cual analiza la autonomía y el análisis de la profesión docente en busca de la formación ética, reflexiva y el compromiso con la práctica educativa.

En este sentido el dominio técnico que como pedagógico forma parte del perfil docente, abordando el contexto actual de las reformas educativas, y el papel de intervención en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

3.2.4 Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión

La profesionalización del docente analiza contextos de las que se desempeña la práctica y el impacto que genera sobre la escuela, permite entender como el trabajo contribuye de cada profesión para mejorar la sociedad. La labor del docente va más allá de la confrontación de saberes previos y la formación de los nuevos, de cubrir contenidos curriculares o aplicar modificaciones pedagógicas de acuerdo con los modelos educativos.

También se reclama mayor y mejor formación, capacidad para enfrentarse a nuevas situaciones, preocupación por aspectos educativos que no pueden venir descritos en normativas, integridad personal, responsabilidad en lo que se hace, sensibilidad ante las situaciones delicadas, compromiso con la comunidad, etc. (Contreras, 2001, pág. 49)

Revaloración del magisterio como lo expresa en los principios y orientaciones pedagógicas de la Nueva Escuela Mexicana, que de esta forma desarrolla la parte profesional de los docentes para el ingreso, promoción, reconocimiento y retiro.

Visto desde el papel de suma importancia donde Estado pone en manos del SE en los maestros y maestras, que fuera de la actualización académica fundamente el valor ético de la profesión. Crear condiciones que desarrollen la práctica desde los diferentes puestos y funciones, como trabajo en conjunto de autoridades educativas, comunidad, instituciones privadas y sociedad:

Prevenir la violencia en la escuela en la ciudad. Luchar contra los prejuicios y las discriminaciones sexuales, étnicas y sociales. Participar en la aplicación de reglas de vida en común referentes a la disciplina en la escuela, las sanciones y la apreciación de la conducta. Analizar la relación pedagógica, la autoridad y la comunicación en clase. Desarrollar el sentido de la responsabilidad, la solidaridad y el sentimiento de justicia. (Perrenoud, 2004, pág. 114)

Parte de la revalorización, deberes y dilemas éticos que el personal perteneciente al magisterio se ha justificado en las condiciones que los estudiantes presentan en el salón de clases.

Las múltiples condiciones, las desigualdades sociales, el nivel económico, la migración y la relación de la diversidad cultural han puesto a que los grupos adopten nuevas formas y conductas para relacionarse.

Las relaciones interculturales e impulsar la equidad permite reconocer la diversidad que presenta la sociedad integrada a los centros educativos y los factores externos (información, estatus social y económico, ideologías, tipo de religión, etc.) e influyen en el contexto educativo formal que se lleva a cabo en los planteles escolares, “La educación no es un problema de la vida privada del profesorado, sino una ocupación social encomendada y que le responsabiliza públicamente”, (Contreras, 2001, pág. 54)

El afrontar la responsabilidad que cada uno de los miembros tiene como en este caso los integrantes a la supervisión escolar y gestores educativos tienen en sus funciones responsabilidad de generar condiciones propias para realizar tareas de manera más íntegra, humana, cooperativa y diversa.

Las formas de ver, interpretar, pensar y actuar sobre el propio quehacer, facetas sobre lo que tiene capacidad, puede o no tomar decisiones y elaborar juicios de intervención fundamentados racionalmente, normativa y pedagógicamente.

Facilitar a través de la educación, el desarrollo de individuos con capacidad de pensar y actuar de manera racional y con relativa autonomía exige de la escuela planteamientos, procesos, y estrategias en parte diferentes a los desarrollados en épocas anteriores. (Gimeno Sacristán & Pérez Gómez, 1992, pág. 15)

El Sistema de educación junto con los docentes, están expuestos a las nuevas formas de integración social, los espacios y condiciones para que los estudiantes logren los aprendizajes establecidos en el mapa curricular, y de qué manera los directivos de las instituciones cumplen funciones profesionales, éticas y cívicas en un marco polito-pedagógico que emite el Estado con la SEP.

Dada la intervención es necesario conocer como los procesos delimitan y plantean dichas intervenciones puestas en la gestión de la educación.

3.3 El Funcionamiento y Acciones de la Institución Educativa

Para lograr los estándares marcados por las líneas ideológicas emitidos por los foros internacionales es necesario transformar las prácticas educativas de acuerdo con las demandas sociales y laborales.

El sistema escolar es una gran organización, personal-intensiva, que debe ofrecer servicios varios a lo largo de todo el territorio de un país. En siglos de su existencia su productividad y eficiencia han ido disminuyendo, entre otras razones, porque productividad y eficacia significaban actualmente eficiencia, pero también calidad y equidad, temas estos que fueron ingresando a la agenda educativa progresivamente, al mismo tiempo que se fueron redefiniendo con sentidos más complejos y existentes. (Aguerrondo, 2004, pág. 7)

En este subtema se abordarán los componentes de la gestión basado en la educación que permite organizar indicadores para la aplicación y determinar criterios en su ejecución, la mejora en la calidad de las instituciones escolares para abordar compromisos que culminen con resultados satisfactorios en la práctica entre el docente, directivo y la supervisión escolar.

3.3.1 Niveles de concreción: Estructura y funcionamiento del sistema educativo

Las organizaciones empresariales llevan procesos donde delegan responsabilidades y formalizan mediante un plan y/o proyecto las circunstancias del tipo de administración y la estructura de dicha institución. En el campo educativo es necesario transbordar de la gestión inicial en las empresas a la gestión educativa, donde se especifiquen las situaciones de las cuales se encuentran el desarrollo de las funciones y concretan objetivos que la educación en su normativa relacionada al artículo 3° constitucional, inciso g del número IX, describe:

La ley establecerá las reglas para la organización y funcionamiento del organismo para la mejora continua de la educación, el cual regirá sus actividades con apego a los principios de independencia, transparencia, objetividad, pertinencia, diversidad e inclusión. Definirá también los mecanismo y acciones que le permitan una eficaz colaboración y coordinación con las autoridades educativas federal y locales para el cumplimiento de sus respectivas funciones. (DOF: 15/05/2019, pág. 3)

Asimismo, la relación de la estructura y niveles de concreción en cuanto a la gestión sobre las instituciones educativas relaciona la acción para poder definir los objetivos, designar funciones y responsables de la dirección del plante, supervisión o sector educativo.

La delegación de funciones expresa en si comprender, analizar, reflexionar y actuar acerca de las pautas que integran la práctica educativa y los procesos que se efectúan durante los planteles educativos. Con el propósito de generar estrategias de innovación y desarrollo, creando la gestión educativa para transformarla, hacer uso de sí mismo para comprender la enseñanza, con las modificaciones necesarias, los supuestos teóricos actuales, medios y recursos, concientizando la profesión ética de la docencia.

Los estándares están situados en tres niveles donde contempla la parte institucional, escolar y pedagógica:

El funcionamiento del Sistema Educativo a través del MGEE



Gráfico 2. Enfoca su organización, su funcionamiento y sus prácticas, la relación hacia la perspectiva gestora de resultados educativos. Que orientan a la gestión educativa de calidad en las instituciones educativas. Tomado y editado de (SEP a, 2010, pág. 57)

3.3.1.1 La Gestión Pedagógica

Para que la práctica educativa se refleje en la innovación y la calidad, los miembros de las escuelas deben articular condiciones óptimas para el desempeño de la comunidad y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes. (Pacheco , Ducoing, & Navarro, 2011, pág. 1)

Esta dimensión orienta al quehacer de los procesos de enseñanza-aprendizaje que son direccionados por los aspectos pedagógicos y didácticos que en las prácticas de los docentes llevan durante las aulas con los alumnos. Esta gestión esta direccionada a los propósitos que el perfil de egreso dicta en el curriculum, la orientación del modelo educativo vigente y las tendencias globales, económicas y políticas del país, centrándose en las necesidades y demandas sociales.

3.3.1.2 Gestión Escolar

La organización educativa se preocupa por la búsqueda en la eficiencia y orienta la práctica del docente en una logro y rendición de cuentas logrados en un ciclo escolar, mediante la medición y evaluación que se establecen en los objetivos a alcanzar. El proceso de la cual toma la educación en la gestión hacia la construcción e integración de interacciones entre los docentes, directivos, estudiantes, padres de familia y la comunidad en la formación de los individuos y del colectivo.

La gestión escolar se asocia fuertemente con la idea de cambio educativo por cuanto implica la instrumentación de un marco de acción alejado del paradigma burocrático caracterizado por la verticalidad de las decisiones, la estricta división del trabajo, la estandarización de los roles, la marcada separación entre lo administrativo y lo pedagógico, así como el descuido del aprendizaje como eje articulador de la educación. (Pérez-Ruiz, 2014, pág. 360)

De acuerdo con SEP (2001), la gestión escolar da pauta al ámbito cultural y organizacional de las escuelas, en como su estructura va más allá de los preceptos normativos que determina el sistema educativo, es decir la peculiaridad de hacer las cosas en los centros educativos, la identidad como colectivo y el ambiente que en ella se generan para organizarse, plantearse y ejecutarse las actividades en los procesos pedagógicos, sociales, culturales y administrativos con la comunidad.

3.3.1.3 Gestión Institucional

La práctica de la gestión esta influenciada por las políticas educativas, los cambios sociales y los diferentes escenarios y contextos en donde las instituciones se lleva la práctica y el quehacer del docente, los ambientes de aprendizaje y las estructuras normativas que el sistema nacional requiere.

La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (SEP a, 2010, págs. 58-59.)

La dimensión institucional en este ámbito está relacionada con las orientaciones que se originan en forma de cascada. Indicaciones que se establecen en las instancias estatales y federales de la SEP, y que de manera secuencial son transmitidas por delegaciones regionales que a su vez se extiende a los sectores educativos y supervisiones escolares. Esta transmisión de información llega por medio de las supervisiones escolares a los centros de trabajo comandados por los directores.

3.3.1.4 Gestión Educativa

En el ámbito de la educación se han adaptado dimensiones en la cual la gestión incluye en la estructura del órgano del Estado como la SEV. Estas dimensiones se clasifican en tres categorías que de acuerdo con los niveles del sistema que ofrece los lineamientos de operación y su práctica como la institucional, escolar y pedagógica. “La gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo.” (Cejas, s.f., pág. 216)

Situarse en el plano pedagógico de la práctica educativa, supone la existencia de un conjunto de condiciones propiamente institucionales que rebasan el ambiente estrictamente escolar para tocar las esferas de poder formales y no formales que atañen tanto a autoridades,

funcionarios y sujetos interactuantes como a procesos de interacción y de intercambio de bienes y de valores, sean estos de orden pedagógico o extra pedagógico. (Pacheco , Ducoing, & Navarro, 2011, pág. 1)

Mediante la gestión, en apoyo con las estrategias y herramientas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la participación del colectivo docente, la integración de la comunidad escolar y las instituciones públicas y privadas se desarrollen en los centros de trabajo y logren llegar a la calidad en la educación con acciones en beneficio que oferta el sistema educativo.

3.4 Componentes del Trabajo educativo Institucional

Los apoyos de la gestión que en este caso aterriza a la supervisión y la dirección de los planteles escolares toman como herramientas y medios para poner en práctica en las tareas designadas por las instituciones federal y estatal.

Procesos que utilizan para orientar y contribuir los objetivos planteados, recursos, instrumentos y apoyos para lograr el trabajo en equipo del colectivo docente.

Integración de diversos saberes, prácticas y competencias, de la organización a la gestión.

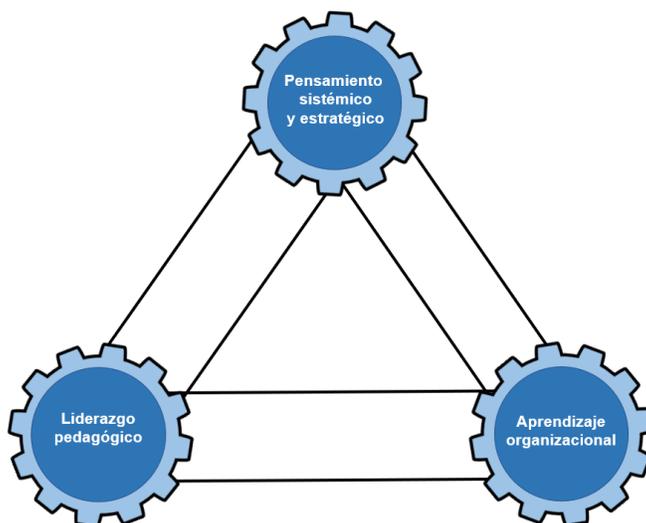


Gráfico 3. Las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Tomado de: (UNESCO, 2000, pág. 27)

Pensamiento sistémico y estratégico: Se describe como al sistema, conjunto de elementos relacionados y ordenados, que en este sentido se hace referencia a los niveles de concreción de la gestión educativa estratégica, desde la gestión educativa, institucional, escolar y pedagógica.

El pensamiento sistémico observa, analiza y reflexiona el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas; va más allá de identificar una situación causa-efecto, es un medio re reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan; (SEPa, 2010, pág. 118)

La vinculación de los niveles de concreción en este sentido desde el SE, comprende visualizar y situar las instituciones incorporadas al magisterio, los planes y características que incluyan en este caso a la SEP, la estructura, la comunidad educativa y el aula.

Partiendo así hacia el pensamiento estratégico, Senge (1994) señala que consiste en lo que debe suceder, es decir los lineamientos propuestos en las reformas o planteamientos descritos por la normativa, foros internacionales ajustes a modelos educativos y sobre todo a la práctica efectuada en las escuelas.

Poner en marcha la reflexión de la profesión docente, la realidad con la que se desenvuelve y que los miembros son parte de su quehacer y al mismo tiempo de la transformación de su propia práctica. Enfoque que desarrolla la capacidad de construir escenarios donde los líderes y gestores de los planteles ejecutan métodos, planes y estrategias en busca de la transformación del plantel educativo, para visualizar la realidad y sostener el servicio de calidad.

Liderazgo pedagógico: para lograr los acuerdos normativos lleguen a su objetivo y necesidad de la comunidad, es necesario contar con la dirección adecuada que encamina el logro de dichas metas, como es el caso de lo plasmado cada inicio de ciclo escolar y que da seguimiento a las propuestas en el PEMC.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los

docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñen en la educación. (UNESCO, 2000, pág. 28)

En este sentido busca mostrar las capacidades para lograr el cambio, permite inspirar y motivar al grupo y equipo de trabajo a poder seguir la línea y el objetivo de lo planteado en sus metas, planes, estrategias y decisiones propuestas que en colectivo tomaron de su realidad y contexto educativo.

Aprendizaje organizacional: para lograr la intervención y transformación de las instituciones este enfoque diseña estrategias para su mejora, contemplando las características organizacionales que ya han sido ejecutadas y que a partir de ahí forman y reestructuran condiciones particulares en el desarrollo de nuevas y que en colectivo determinaron como mejor opción.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logro, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de la educación. (UNESCO, 2000, pág. 29)

Permitiendo conducir la eficiencia en los procesos, la evaluación y valoración de resultados concretando datos estadísticos en objetivos que den sentido a las responsabilidades y medios a las funciones respectivas.

3.4.1 Liderazgo

Las transformaciones y cambios que la actualidad demanda exige posturas en las que al llevar la dirección de la organización de torne más integral, es decir no solo es cuestión de ordenar y controlar los procesos en las organizaciones.

Este hecho adopta posturas diversas que desarrolla compromiso en los integrantes del equipo de trabajo, centradas en la administración de procesos y que jerarquiza las funciones y responsables de la ejecución de estos.

La dirección por parte de las autoridades educativas, supervisores escolares y directores de planteles se dan a la tarea de orientar a su colectivo de manera estratégica y asertiva, utilizando herramientas pedagógicas, técnicas y administrativas que propone el SE.

De esta manera los gestores de los planteles educativos son concebidos por nivel jerárquico como el líder que lleva la dirección de la institución, el que plantea de manera dinámica la acción integradora de las capacidades del colectivo basado en necesidades a cubrir.

La gestión se relaciona con las estrategias y la eficacia y los objetivos que están planteados en un proceso administrativo, e interviene el liderazgo vincula a los propósitos, valores, motivación y concientización de cómo llevar a los integrantes del equipo, el MGEE cita a Loera (2003) en la que puntualiza:

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (SEP a, 2010, págs. 88-89.)

Un buen liderazgo se logra con el propósito llegar a la calidad educativa y solventar los criterios expuestos por los modelos educativos y las propuestas pedagógicas actuales, desde la dirección de los planteles la transformación hacia el seguimiento y evaluación de la práctica educativa. Algunas características de la que definen al líder con el fin de transformar y comprender los procesos educativos de los planteles e instituciones:

Integra al grupo hacia el logro de un propósito común, Tiene expectativas altas y positivas acerca de los otros, Busca elevar la confianza de los demás, Logra que las necesidades individuales coincidan con las de las escuelas, Son activos e innovadores en la búsqueda de soluciones frente a la problemática educativa, Suscitan lealtad a la institución y respeto, Poseen una orientación pedagógica clara, Se actualiza constantemente y Es agente de cambio. (SEP, 2010, pág. 90)

La visión hacia la innovación y calidad de la educación como parte de sustentar con el liderazgo las adecuaciones generadas y planteadas cada inicio de ciclo escolar, y como parte del seguimiento de la ruta de mejora en los planteles escolares.

3.4.2 Trabajo colaborativo

La organización y trabajo de las zonas escolares está estructurada por la supervisión y la vinculación con los directivos de los planteles educativos, que son los medios para proporcionar información que requiere el SE para la toma de decisiones en busca de la calidad educativa.

Dicho trabajo debe ser realizado en conjunto con el personal de supervisión y los directivos escolares, que con habilidades técnico, administrativas y pedagógicas orientan al funcionamiento de las instituciones educativas con la finalidad de poder atender a las demandas expuestas por el curriculum, atendiendo las tareas institucionales que requiere como el generar reportes, informes, estatus de las escuelas, altas, bajas, movimientos de personal, asociaciones de participación con los padres de familia y las organizaciones destinadas al bien común del funcionamiento de la escuela y de la calidad de la educación.

Para que se logren los objetivos es necesario integrar el trabajo como equipo desde la comunidad educativa, que involucra tanto a las supervisiones de zona y sector, que son los destinados a la vinculación con las instituciones regionales, estatales y federales en otorgar la concentración de información de una determinada sección, y que dentro de las funciones recae en el supervisor de zona o sector y asesores técnico pedagógicos incorporados a cada nivel educativo, en sus diferentes modalidades.

Y por otra parte está la gestionada por los directivos de las escuelas, que integran el trabajo en colectivo por cada plantel, y están enfocadas a las tareas pedagógicas y escolares que involucran a los estudiantes, padres de familia y a asociaciones que en colaboración operan las estructuras de las escuelas en beneficio de la educación.

El objetivo en común que se ejerce sobre el trabajo en equipo determina el funcionamiento y los resultados obtenidos de la institución, con la participación y

colaboración emitida por los agentes educativos en lograr los objetivos de compromiso en busca de la calidad de las instituciones educativas emitidas por los programas de estudio.

Y que desde distintos ángulos contribuyen en el funcionamiento y calidad del servicio en las escuelas, dichas estrategias son concientizadas por los docentes y la comunidad educativa en lograr el fin emitido por el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, desde plenarios como el Consejo Técnico Escolar o desde asambleas constituidas en los centros escolares con comitivas y asociaciones internas, como es el caso de la Asociación de Padres de Familia, permiten tomar conciencia de la realidad y ver por el estado en que se encuentra la comunidad educativa y las prioridades a trabajar para mejorarla.

El personal de supervisión escolar en colaboración con las tareas ejecutadas por los directivos en sus centros educativos, ofrecen estrategias como medidas preventivas o correctivas a situaciones educativas, tales como:

El trabajo colectivo es la base para plantear interrogantes que conduzcan a la reflexión, a la búsqueda de explicaciones y al diseño de propuestas de acción. Si bien la presencia del equipo de supervisión en las reuniones es importante, lo de igual forma su participación, la cual tiene sustento en su experiencia e información precisa sobre el tema o temas a tratar. (SEP, 2010, pág. 94)

Como medios para poder intervenir en la práctica y desarrollar medios y herramientas que permitan la participación de todos como equipo en la solución de necesidades que cada institución presenta.

Cuando el trabajo colaborativo se pone en marcha, produce una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza, comunicación y respeto por las personas, es relevante para ello valorar la información, como medio para el cambio y como energía básica del trabajo colaborativo. (UNESCO, 2000, pág. 280)

La colaboración entre el colegiado, permite desde la gestión de la supervisiones colar y el liderazgo desde las funciones directivas, generan espacios de trabajo para la planeación, seguimiento y evaluación de las tareas realizadas en las instituciones, y que a medida se van desarrollando, estas son expuestas en un Programa Escolar de Mejora Continua, generando

un cambio en la práctica educativa, el apoyo moral, la mejora de eficiencia, asertividad política y la capacidad de respuesta y retroalimentación en la información para la toma de decisiones que permita a la organización educativa el servicio de calidad.

El trabajo colaborativo logra sensibilizar lo planteado en equipos, las tareas del proceso de cambio y del impacto que se proyecte en los objetivos, medios para tomar decisiones en colectivo e incluya la participación de todos, relacionando habilidades y destrezas, conocimiento y experiencias en temas del quehacer educativo, con la finalidad de transformar la institución al servicio de la comunidad.

La sinergia, mecanismo indispensable para poder lograr la colaboración y participación de la comunidad en los centros de trabajo; desde los sectores educativos, las supervisiones escolares y los directivos, ocupan dentro del SE un lugar indispensable para mejorar las relaciones entre docentes, alumnos y padres de familia como articulador de cambio desde el papel de la educación.

3.4.3 Planeación

Para concretar los trabajos en colectivo, la planeación logra como instrumento estratégico, plasmar la intervención de la práctica educativa, donde permite orientar, planear y definir las mejoras en los planteles educativos, dando como prioridad desde el diagnóstico realizado como previo a establecer metas y acciones desde el ejercicio de la autonomía de las instituciones y los docentes para realizar un cambio en el servicio en busca de la calidad.

La planeación estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos; que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano plazo; es participativa cuando se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, al director, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza, entre otros actores interesados en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento del plan escolar. (SEP a, 2010, pág. 97)

Actualmente esta planeación está situada en el PEMC, que sirve de guía para formalizar en proceso organización la situación del plantel educativo y los logros que queremos realizar, considerando desde el instrumento como mejora la contribución en la

calidad del servicio que ofrecen las escuelas, instituciones y organismos pertenecientes al SEN.

Pasos para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua

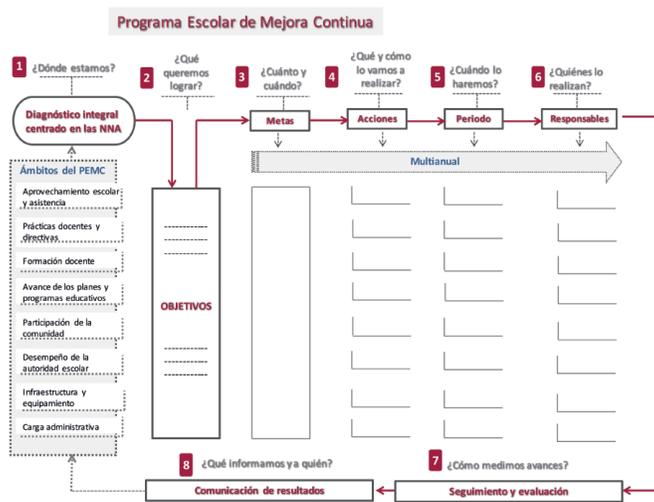


Gráfico 4. Describe la estructura del PECM: diagnóstico, objetivos y metas, acciones, seguimiento y evaluación. Tomado de: (DGDGE, s.f., pág. 9)

Este plan es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y ejecución del proyecto para intervenir, y que cada sesión ordinaria de CTE se revisa, analiza, reflexiona y propone estrategias para solventar las demandas y oportunidades que requiere el plantel escolar.

Cada inicio de ciclo escolar se retoma de las propuestas y de las metas que no lograron ser cumplidas o que debieron ser reformadas o modificadas a lo largo del año lectivo. Dicha planeación debe estar situada como un proceso continuo y sistemático que logre el análisis y dialogo de los integrantes de equipo para selecciones junto con los líderes acciones que permitan superar los obstáculos.

Asimismo, el diseño de la planeación construye oportunidades en el desempeño de las funciones, y en este caso las desempeñadas por el personal de supervisión y la relación con los directivos en proporcionar información requerida por el SE y sus dependencias de las diferentes situaciones que persisten en las escuelas, como medio integrador de toma de

decisiones a partir de dichos reportes, como resultado de lineamientos y capacidades en la gestión de los actores educativos.

La finalidad de poder definir a partir de los recursos y medios con los que cuentan los integrantes de la zona escolar, las habilidades con los que domina de acuerdo con los Perfiles, Parámetros e Indicadores para el personal de supervisión y dirección emitido el 2018, por la SEP y la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, como parte del seguimiento del conocimiento de las funciones de cada personal incorporado al SEN. Asimismo, poder definir las metas a corto, mediano o largo plazo de las condiciones a tratar como mejora en el servicio.

3.4.4 Participación

Debido al seguimiento de los procesos estratégicos en los planes de mejora, se van modificando acciones según sea necesario y debido a esto se revisa para considerar las modificaciones o alteraciones que los resultados obtenidos indican.

La participación y colaboración de la comunidad educativa incluye a las autoridades escolares y municipales, los padres de familia, directivos, docentes, personal de apoyo estancias públicas y privadas que otorguen corresponsabilidad ante el hecho educativo.

Para construir el plan estratégico debe participar la comunidad con el fin de concebir con el plan de intervención, tales como:

Compromiso con la innovación: explorar rutas diferentes, Que el cambio tenga sentido para quienes lo van a operar, Que la comunidad educativa asuma la decisión de transformarse y Prever mecanismo sencillo, pero eficaces, que permitan la revisión constante de lo planeado. (SEP, 2010, págs. 107-108)

La participación es de todos, los ámbitos de la gestión en promoción correspondiente a la educación, la toma de decisiones y las estructuras para intervenir, organismos de la sociedad y el Estado.

3.4.5 Comunicación

Aprovechar al máximo la era tecnológica y de comunicación con la educación suministra resultados positivos y asertivos en los planes estratégicos y de desarrollo en funciones y los equipos de trabajo.

La cultura organizativa vista desde la jerarquización de funciones e instituciones como medio para lograr la comunicación y emisión de informes, acuerdos normativos y modelos educativos que van descendiendo de manera gradual para la aplicación en los centros escolares.

La notificación de información y retroalimentación actualmente exige el uso de medios digitales y dispositivos que permitan la manipulación de programas y software de manera simultánea y automática, la comunicación es precisa y dirigida de manera individual y colectiva desde un aparato electrónico conectado a internet.

Este tipo de plataformas, cualquier usuario puede acceder a datos e información relevantes en el caso emitido por la SEP-SEV que produce a solicitudes inmediatas e información que retroalimentan los controles y registros en los planteles educativos. Sirve para la toma de decisiones, muestreo o reportes de situaciones que deben ser atendidas a la brevedad en un instante a través de proporcionarla mediante el envío de un texto, llamada, correo electrónico, grupos interactivos, video, audio, etc.

La comunicación, como apertura interna, posibilita el funcionamiento en redes. La comunicación, como apertura hacia el exterior, permite pasar de la empresa egocéntrica a la empresa ciudadana: sólo la apertura garantiza la vida, apertura al mercado, a las asociaciones, a la sociedad, en una actitud ciudadana que entienda que las organizaciones tendrán sólo una performance duradera si su entorno también lo tiene y que por tanto está en su interior velar por ello. (UNESCO, 2000, pág. 113)

La construcción de un sistema educativo mediante la comunicación y de transformación, hacia la calidad y equidad con la intención de transmitir nuevas formas alternativas comprometidas a una visión compartida, participativa y ayude a generar condiciones idóneas para el trabajo en equipo y el entorno donde se desarrolla.

3.5 Enfoque Estratégico de la Supervisión Escolar

Las funciones del trabajo en las escuelas, como el control de personal, las condiciones de los planteles, la administración de recursos y la función técnica-pedagógica que requieren tanto al personal colectivo, alumnos y parte de la integración de los padres de familia están sujetos al personal que dirigen las instituciones, como el director de la escuela y los supervisores escolares.

Que el directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos, que es una educación se suficiente calidad que coadyuve a elevar sus condiciones de vida. (SEP, 1987, pág. 9)

Integrando al docente mediante el liderazgo y coordinación de los directivos de los planteles educativos la supervisión escolar es el punto de encuentro entre las instituciones dirigidas por el Estado que a su vez integra y centraliza la información para generar informes, reportes y datos estadísticos sobre la situación que cada una de la escuela presenta.

La supervisión ha sido el medio de transmisión de órdenes y requerimientos de información a las escuelas: plantillas de personal, inventarios de muebles escolares; diagnósticos de planta física de las escuelas, requerimientos materiales, estadística escolar; informes de matrícula y acreditación escolar; requerimientos de personal; concursos de aprovechamientos, incidencias de personal, y programas instituciones de otros sectores, como salud. (SEP, 2010, pág. 31)

Asimismo al poder integrar las funciones que cada uno del personal tanto de los directivos como del personal que labora en las supervisiones escolares, optimizan elementos administrativos y pedagógicos que demanda el SE, como parte de los objetivos educativos hacia la mejora en la calidad del servicio otorgado por dichas instituciones, con el enfoque estratégico para transformar las prácticas educativas, generar áreas de oportunidad y posibilitar elementos que ayuden las tareas llevadas en las aulas, los docentes con los estudiantes, el personal docente y el directivo, la integración con los padres de familia y el

intercambio de información a las supervisiones como contacto para la toma de decisiones y desarrollar los propósitos establecidos en los programas y modelos educativos nacionales.

3.5.1 Capacidades técnicas del programa sectorial

La educación de calidad implica reflexionar sobre el servicio que ofrecen las instituciones, tanto en las escuelas como en los planteles destinados a la organización y administración ofrecido a la sociedad, y que implican la mejora de los procesos educativos llevados en las aulas, como el desarrollo de tareas pedagógicas, técnicas y administrativas que demanda los modelos educativos mediante los programas de estudio.

Asimismo, durante el periodo del ciclo escolar 2001-2002, surge el Programa Escuelas de Calidad (PEC),

Ha venido promoviendo un modelo de gestión escolar que impulsan el empoderamiento de los directores, maestros, maestras y padres de familia para que decidan colectivamente, a través de un ejercicio de planeación estratégica, lo que es necesario hacer mejorar la gestión de su escuela en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social, bajo el supuesto de que si los actores transforman sus prácticas y relaciones entonces habrá condiciones para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de todos sus alumnos. (SEP, 2012, pág. 12)

La capacidad de poder transformar la práctica educativa como indicador de poder evaluar los procesos educativos en las instituciones, llevado a poder entender la realidad y las dimensiones que presentan la comunidad educativa, “Facilitar a través de la educación, el desarrollo de individuos con capacidad de pensar y actuar de manera racional y con relativa autonomía exige de la escuela planteamientos, procesos y estrategias...” (Gimeno Sacristán & Pérez Gómez, 1992, pág. 15)

Por tanto, la transformación de la educación, no solo es enfocado a los lineamientos pedagógicos, también están orientados a desarrollar propuestas para el manejo de información y la toma de decisiones que a partir de las proporcionadas por las escuelas se determinen propuestas y programas estratégicos desde la funcionalidad de los dirigentes de los planteles y la adaptaciones desde las perspectivas personales y sociales, implica la

necesidad de tomar conciencia de la misma y de la que se pretende como organización educativa.

Elevar la calidad de la educación implica, necesariamente, mejorar el desempeño de todos los componentes del sistema educativo: docentes, estudiantes, padres y madres de familia, tutores, autoridades, los materiales de apoyo y, desde luego, el Plan y los programas de estudio. Para lograrlo, es indispensable fortalecer los procesos de evaluación, transparencia y rendición de cuentas que indiquen los avances y las oportunidades de mejora para contar con una educación cada vez de mayor calidad. (SEP, 2011, pág. 9)

Dichos programas considerados por los instrumentos internacionales, que en materia educativa el SEN del Estado Mexicano plasma en el Programa Sectorial Derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, y que actualmente contribuyen en el diseño de los modelos educativos “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y proponer oportunidades de aprendizaje permanente para todos, orienta la acción que plantea el Programa Sectorial de Educación 2020-2024”. (SEP, 2020, pág. 2)

Estrategias que deben ser considerados para plantear los objetivos destinados en la calidad educativa, describiendo los principios básicos de la calidad educativa: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

La aplicación de los principios que conforman los componentes del MGEE (liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable y evaluación para la mejora continua) ofrece amplias oportunidades para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, y construir o fortalecer el trabajo colectivo entre actores educativos. (SEP, 2012, pág. 129)

En este sentido la supervisión escolar basado en los principios del MGEE y en los modelos de educación de calidad, donde el rol de autoridad administrativa posiciona a la escuela un medio para desarrollar el SE mediante las normativas establecidas por la SEP en un marco legal, pedagógico, administrativos, técnico, cultural y social, con la finalidad de regular el funcionamiento en la mejora de los centros educativos que el Estado ofrece.

Con el apoyo de las herramientas brindadas por la SEP y las generadas en el contexto por cada zona escolar y centro educativo, se logra la ejecución desde la parte organizativa de

las funciones de los directores y el personal de la supervisión, con la finalidad de determinar acciones y procesos en la demanda de la carga administrativa que es donde es necesaria la atención en la zona escolar No. 187, y que origina el logro en la instrumentación y desarrollo de los informes solicitados por las instancias educativas Federales, Estatales y locales.

Es necesario poner en marcha procesos que contribuyen a lograr dichos propósitos que son encaminados a la toma de decisiones, que requieren el uso de medios y apoyo en tareas técnico-administrativas y pedagógicas que el SE requiere. La función de la supervisión origina principalmente la formación y acompañamiento a la requisición de formatos, reportes e informes solicitados y que de esta manera debe integrar:

La puesta en práctica de los apoyos que este modelo propone para gestionar mejores prácticas y relaciones educativas implica el aprendizaje de nuevas formas de trabajo y de organización, basadas en liderazgo compartido; trabajo colegiado y colaborativo; evaluación continua; planeación estratégica; asesoría y acompañamiento y, en su caso, tutoría. (SEP, 2010, pág. 86)

Al incorporar la relación de la estrategia de la supervisión, con las herramientas de organización en el sentido educativo, contempla medios para la intervención en procesos que llevan las escuelas con la comunidad educativa, son parte de la esencia de la búsqueda de la calidad en los panoramas pedagógicos, curriculares, administrativos, social y cultural, al afrontar las concepciones éticas desde una perspectiva profesional de la práctica, alineándose a los modelos expuestos por el SEN.

3.5.2 Colaboración de las instituciones desde el enfoque Intercultural y desde la diversidad

Las funciones y actividades escolares, donde la comunidad educativa acompaña los procesos pedagógicos y administrativos, se ven reflejados en los resultados e informes de los planteles educativos, y que describe el panorama de su contexto, con referentes a los procesos de calidad en el servicio.

Situación que se ve reflejada en el fortalecimiento de las instituciones educativas como parte del sistema que contempla como herramienta importante en la gestión para la

operación y organización de las instituciones educativas, las escuelas, las supervisiones y las delegaciones federales, estatales y locales.

Desde el enfoque que plantea la RIEB en el 2011, permite desarrollar desde las instituciones educativas procesos que integren a la educación intercultural, con bases culturales y relación de la identidad del individuo, como parte del enriquecimiento de conocimientos y el medio para trascender a la educación en calidad.

Las estrategias metodológicas para la educación intercultural en los diversos escenarios parten de la articulación del proceso formativo con la realidad del contexto donde se desarrolle y con las demandas sociales, al identificar, de este modo, los requerimientos de preparación de los alumnos. Estos factores implican un giro epistemológico, ético y pedagógico que afecta la escuela como tradicionalmente se conoce. (SEP, 2008, pág. 32)

La intervención de las instituciones desde los enfoques interculturales deben vincular las prácticas profesionales y las características tanto del personal como el de los estudiantes, para poder entender y canalizar la atención a la diversidad de la comunidad educativa.

Para lograr la colaboración de las instituciones educativas desde factores interculturales, las orientaciones para docentes de primaria, puntualizado en el Enfoque Intercultural de la Educación expuesto por la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe (CGEIB) considera cinco criterios para lograr esta gestión hacia la calidad:

Relevancia/pertinencia. Los objetivos educativos responden a las necesidades del niño y de la comunidad, así como de la sociedad actual y futura. Que los conocimientos adquiridos le sirvan para la vida. Eficacia. Lograr objetivos educativos relevantes. Equidad. Reconocer y atender la diversidad de los alumnos en la escuela y propiciar las condiciones adecuadas para que cada uno alcance los objetivos educativos de manera similar. Eficiencia. Seleccionar las mejores estrategias y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. Uso óptimo de los recursos disponibles. Efectividad. Que los beneficiarios estén satisfechos con el servicio educativo que reciben. Se entiende por beneficiarios a los alumnos, los padres, las escuelas donde los alumnos continuarán sus estudios, la comunidad y la sociedad en general. (2008, págs. 36-37)

Desde este punto, para poder transformar la práctica educativa a través del análisis, reflexión y evaluación se logrará mediante la herramienta de la gestión participativa desde un aspecto Intercultural desde proyectos de cambio, organización, planeación, ejecución y modificación de alternativas desde procesos pedagógicos-didácticos y técnico-administrativos.

Para poder atender desde el enfoque de la interculturalidad, Vargas Garduño (2015) en el análisis de Dietz (2012), en su reseña Multiculturalismo, interculturalidad y diversidad en educación. Una aproximación antropológica, describe los tres modelos que intervienen para lograr que el SE aterrice los modelos educativos propuestos cada periodo de corriente política en México,

a) Desigualdad. Parte de un análisis vertical. Propone respuestas educativas compensatorias y asimilacioncitas. Desde esta postura, el origen de dicha desigualdad está en carencias y desventajas que presentan las minorías; por tanto, hay que igualarlas. De ahí se desprende la justificación del monolingüismo y el monoculturalismo clásicos del Estado-nación, que busca a través de su abordaje las ciencias sociales. (pág. 167)

Las instituciones deben de contemplar los procesos sociales que desde los factores múltiples como el económico, genero, condición social, ubicación geográfica y cultural, enfrentan desventajas a las atenciones y derechos de las necesidades, que desde la escuela se canaliza y logran mediante programas sociales el otorgar dichos beneficios para regularizar su readaptación social y que originen las mismas capacidades y accesos.

b) Diferencia. Desde la influencia de los nuevos movimientos sociales y sus políticas de identidad específicas, se lleva a cabo un análisis horizontal de las diferencias étnicas, culturales, de género, edad y generación, orientación sexual, discapacidades. Se busca el empoderamiento de las minorías partiendo de la esencialización de las diferencias. Este enfoque particularista ignora desigualdades socioeconómicas y condiciones estructurales. (págs. 167-168.)

Contemplan las múltiples cualidades que el ser humano posee, como análisis de que cada ser es y se identifica de acuerdo con su individualidad, la característica que posee como medio para intervenir desde la pedagogía de la diferencia.

c) Diversidad, Crítica al monoculturalismo asimilador y multiculturalismo que esencializa las diferencias. Parte del carácter plural, contextual e híbrido de las identidades culturales, étnicas, de clase y de todo tipo, que existen en los individuos y en las colectividades. Enfatiza la interacción entre dimensiones identitarias heterogéneas como algo dinámico que, al mismo tiempo que respeta las diferencias, no las esencializa ni ignora los conflictos que existen en dicha interacción. (págs. 167-168.)

En este sentido logra que, de acuerdo con las diferencias existentes en los individuos, se logre la integración de las características única esenciales de cada individuo en un contexto o grupo en común, la identidad de cada ser desarrollado en un escenario que contemple a todos como parte de integrado, reconoce al otro como diverso, sin segregarlo y respetándolo.

Desde este panorama la interculturalidad logra poder identificar, conocer, reconocer y valorizar la diversidad cultural y que enmarca las distintas formas en la que se presentan en las instituciones educativas como el encuentro de la diferencia individual y compartida de la que somos parte.

Asimismo, al ser parte de una integración de los elementos de las diferencias, se describen los indicadores posibles que las instituciones al ser parte del SEN deben desarrollar en sus centros educativos, ya sea en las escuelas y en las dependencias locales, dando hincapié a la aplicación de una gestión de calidad que necesita ser atendida para el logro de satisfacción en el servicio escolar:

Indicadores desde la Interculturalidad en la Dirección

Resultados de la Docencia	
Dimensiones	Indicador
Cambio institucional	Innovaciones introducidas en la docencia para atender la diversidad. Sistemas establecidos para controlar la calidad de los programas de intervención y su adecuación a las necesidades de la comunidad (pertinencia). Programas presentados para el desarrollo profesional de los docentes. Participación de toda la comunidad educativa: padres de familia y comunicación en general, además de directivos, docentes y alumnos.

Tabla 3. Orientaciones a considerar para integrar en el ámbito educativo con enfoques interculturales. Tomado de: (SEP, 2008, pág. 125)

Tomando en cuenta los indicadores que en las instituciones educativas determinan para llevar a cabo la práctica educativa desde el enfoque intercultural, es necesario conocer el espacio y contexto donde serán desarrolladas las estrategias y atención a la diversidad, la acción intercultural manifiesta desde el trabajo cotidiano medios para lograr mediante la comunicación y retroalimentación de información donde todos y cada uno de los integrantes se involucren y crean espacios idóneos para cubrir necesidades de las instituciones educativas como parte la propia intervención de la práctica.

3.5.3 La comunicación dialógica

Para lograr los objetivos establecidos dentro de la organización educativa, las instituciones deben de informar y comunicar los indicadores que serán cubiertos en las estrategias planteadas como parte del proceso administrativo y de gestión, las habilidades de comunicación son una necesidad y ayuda para múltiples tareas, de acuerdo con las funciones de los dirigentes de las instituciones y que incide a optimizar dichas funciones.

La comunicación es parte de la carga en las funciones educativas, posee la intervención de poder transmitir entre sus integrantes no solo la información de lo que se requiere comunicar, sino permite transmitir valores sociales, conocimientos y habilidades que dentro de un grupo como es el caso de la comunidad escolar integrado por directivos y personal de la supervisión escolar, repercute en el funcionamiento de las instituciones.

Dentro de las organizaciones educativas la comunicación permite en primera instancia poder ser un puente de transmisión y canal donde ayuda a los involucrados poder tener un vínculo en común, es decir, considerar los mismos intereses, por medio de textos, audios, grupos en redes sociales o medios dirigidos como los digitales enviados por correo electrónico.

La segunda instancia que dentro de la comunicación está enfocada es poder favorecer y propiciar climas laborales que permitan orientar y asesorar lineamientos solicitados y que mediante los medios de comunicación logren esclarecer dudas en los procesos de intervención, mediante la comunicación los intereses en común de acuerdo con la comunidad

educativa facilitara herramientas que logren los objetivos mediante estrategias y medios que ayuden o incrementan las habilidades por los integrantes.

Por tanto, lograr esta retroalimentación en la comunicación es indispensable que sea asertiva, es decir que logre motivar a los miembros de la comunidad educativa, y que depende de la personalidad, las experiencias personales y profesionales y la manera de poder afrontar el conflicto, de esta manera es necesario adaptarse a la forma en cómo podemos comunicarnos y responder a la retroalimentación del mensaje.

Modelo comunicacional: Supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas; el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción; la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. (SEP a, 2010, pág. 38)

Esto no solo origina una retroalimentación, sino que al ser asertivos en la información se logra el trabajo colaborativo, y delimitan cuáles son sus tareas de acuerdo con sus funciones, que necesidades se atienden y de acuerdo con las habilidades que dentro de la comunidad educativa presenta.

Mediante la comunicación asertiva, surge el intercambio de ideas y el aprovechamiento de medios y recursos con los que se cuentan en el grupo de interés, para lograr la práctica más eficaz y eficiente en la entrega de informes o reportes a las instancias educativas pertenecientes al SE, con la ayuda de dispositivos y medios digitales, organizar, planear y ejecutar tareas administrativas llevan a un mejor desempeño en sus funciones, sea la de director, supervisor y asesores técnicos; con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones que el Estado requiere y que son los canales para posicionar ante las instancias los estados en las que se encuentran las instituciones educativas.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN

En este capítulo está dedicado al diseño de la investigación metodológica correspondiente a las estrategias y propuestas del cual se aplicará la intervención, con el objeto de dar solución a la problemática presentada por el diagnóstico socioeducativo. Mediante la investigación cualitativa busca dar solución a procedimientos del estudio desde la práctica educativa como Asesor Técnico Pedagógico (ATP) y la relación vinculada entre los directores de los planteles educativos y el personal de la supervisión escolar.

4.1 Diseño del Proyecto de Intervención

La construcción de la calidad de la educación generada en los planteles educativos necesitan optimizar herramientas para que los actores involucrados empleen en su práctica, desde los que están frente a grupo hasta el personal técnico-administrativo, y de esta manera desarrollen habilidades que demanda las funciones y tareas específicas que el Sistema Educativo le requiere.

El fortalecimiento a las capacidades técnico-administrativas de los supervisores, asesores técnicos pedagógicos y directivos de las escuelas permite que proporcionen de mejor manera la información de los estatus y condiciones en las que se encuentran los planteles educativos, y que a su vez son destinados y concentrados en cada zona para su distribución a las instancias educativas para la toma de decisiones que contribuyan a alcanzar los objetivos del SEN hacia la calidad.

Por estas razones se asume que la comunidad profesional de aprendizaje conformado por el personal de las supervisiones y los directivos escolares contribuya en un primer momento en concentrar la información de cada plantel de la zona a su cargo; tanto en desempeñar las funciones correspondientes como: la de gestión, administrador y seguimiento como a los procesos llevados en las escuelas. Por tanto, esta investigación-acción está destinada a la práctica educativa llevada en la supervisión escolar, describe las estrategias de

intervención realizadas para dar seguimiento a la problemática del diagnóstico presentado en el capítulo uno.

En este Capítulo IV, se abordará la metodología y las estrategias de intervención, describiendo en tres momentos como parte del diseño del proyecto que se empleará para darle solución a la problemática. En el primer momento, se considera a la planeación del trabajo a realizar desde la propia práctica, al trabajo colaborativo que genera y se coordina en la supervisión escolar involucrando a los directivos de las escuelas, la importancia de las estrategias a implementar y el impacto que genera en los participantes.

En el segundo momento, se desarrollan y describen las actividades que serán empleadas para darle solución a la problemática que surgió través del diagnóstico, así como el diseño de las acciones, las competencias encaminadas a la necesidad planteada y también la información técnico-administrativa y técnico-pedagógica y también los procedimientos a seguir para el mejor desempeño eficiente de la responsabilidad conferida en sus funciones de supervisión y dirección.

En el tercer momento se presenta la metodología llevada a lo largo de este proyecto de intervención que está destinada a la realización de investigación-acción, y que estima los fundamentos teóricos llevados a lo largo del proyecto, así como los elementos considerados para realizar las estrategias como parte de la comprensión y transformación de la propia práctica educativa.

4.1.1 Planificación de las estrategias de intervención

La aspiración de la educación de calidad que debe ofrecer por el Sistema Educativo Nacional está dirigida por las instituciones pertenecientes a la SEP, y es esta dependencia la que debe orientar y desarrollar medios para lograrlo. Las instituciones educativas pertenecientes al SEN que operan dependen de los actores vinculados a tareas administrativas que son generadas por las figuras como el sector educativo, la supervisión escolar y los directivos de las escuelas.

La correspondencia de prospectar escenarios que permitan aportar información para la mejora educativa y de calidad depende de la retroalimentación de información, datos estadísticos y condiciones de las escuelas, dicha información solicitadas por las instancias educativas, desde el desarrollo de las dimensiones técnico-pedagógicas, organizativas, administrativas y comunitarias, convirtiéndose en el factor importante para cambios de la práctica a desarrollar en este trabajo de investigación; desde la intervención y la función de Asesor Técnico Pedagógico, se dará seguimiento a la estrategia con enfoques administrativos y de gestión e interculturales, integrando diversas condiciones que presenta la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA), involucrando competencias de calidad en el servicio que ofrece la supervisión escolar y el papel que desempeñan los directivos de los planteles educativos. El tema a intervenir “El desarrollo del trabajo colaborativo en la comunidad profesional de aprendizaje de zona”, considera los principales objetivos de la investigación-acción;

Objetivo general: que el personal de supervisión y directivos, a través del trabajo colaborativo asuman su función como compromiso intrapersonal e interpersonal para realizar actividades que permitan integrar informes, que se traducirán en la toma de decisiones individuales y grupales para la asignación de proyectos de mejora en los planteles educativos de la zona escolar.

Objetivos específicos:

- Construir capacidades comunicativas y relaciones mutuas que permitan la participación de todos en la retroalimentación de la información.
- Crear la participación activa y comprometida que permita fortalecer el trabajo colaborativo entre el personal de la supervisión escolar y los directivos.
- Apoyar el trabajo colaborativo mediante herramientas que faciliten el buen desempeño de sus funciones desde tareas administrativas, desde el liderazgo compartido y la aplicación de herramientas digitales, permitiendo la toma de decisiones de autoridades para la asignación de proyectos de mejora de los planteles educativos.

La práctica reflexiva expuesta en el diagnóstico socioeducativo, en el capítulo 1, establecen línea de intervención que se desarrollarán en el contexto situado por los involucrados, desde sus funciones de supervisor, asesores técnicos pedagógicos y directivos de las escuelas, que darán conocimiento, habilidades y actitudes profesionales para el trabajo conjuntamente entre pares, y que de manera colaborativa contribuirán a la mejora de la CPA.

4.1.2 Principios Técnicos-administrativos para la organización y funcionamiento de la Comunidad Profesional de Aprendizaje

Desde la práctica e intervención reflexiva, el trabajo que se desarrolla en las funciones administrativas que realizan los agentes a cargo de las instituciones educativas, se ven reflejadas en las actividades realizadas por la CPA, y que estas integran instrumentos de mejora a partir de las experiencias y nivel de dominio en sus funciones, como parte de su propia construcción a soluciones que afectan el quehacer educativo y que desde el interior forman parte de la autonomía a modificar, eliminar o incorporar nuevas herramientas en beneficio propio y del colectivo.

Como parte del desarrollo de los individuos en poder pensar y actuar de manera racional las tareas administrativas, que forman parte de la toma de decisiones para la mejora del sistema educativo, que busca construir escenarios mejor calificados a atender las necesidades del sector dedicado a la educación. Esta concepción destinada a poder transformar la manera en que los agentes educativos intervienen en su quehacer educativo, están plasmadas en las líneas descritas por Perrenoud (2004), donde:

Es compatible con los ejes de renovación de la escuela: individualizar y diversificar los itinerarios de formación, introducir ciclos de aprendizaje, diferenciar la pedagogía, ir hacia una evaluación más formativa que normativa, dirigir proyectos de institución, desarrollar el trabajo en equipos de profesores y la responsabilidad colectiva de los alumnos, situar a los niños en el centro de acción pedagógica, recurrir a métodos activos, a la gestión de proyectos, al trabajo por problemas abiertos y situaciones problema, desarrollar las competencias y la transferencia de conocimientos y educar en la ciudadanía. (pág. 6)

Retomando la cita de Perrenaud, sobre el trabajo colectivo del docente y los alumnos, en esta investigación lo traslado al desempeño llevado con el personal que dirige los planteles educativos y la supervisión escolar para la intervención de la problemática: trabajar en equipo, utilizar las nuevas tecnologías y afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión, condiciones que contribuyen y favorecen el cambio en los participantes de la CPA, hacia la propuesta de transformar los procesos administrativos y de gestión en un contexto profesional, diverso e intercultural.

Considerando el punto de partida hacia los procesos que, desde el enfoque administrativo para lograr los objetivos planteados, destacando la planeación, organización, integración, dirección y control, integrando de esta manera la participación de las competencias profesionales en un marco administrativo, que contempla desde la supervisión escolar a la organización y coordinación de acciones que permitan resolver conflictos desde mecanismos que busquen experiencias de grupo, condiciones y posturas ideológicas, que implique el liderazgo democrático orientado al personal directivo y de supervisión escolar desde un enfoque intercultural:

Autonomía para la toma de decisiones. Este principio implica que cada persona y cada organización tengan la facultad para tomar decisiones que les permitan cumplir con la misión encomendada.

Corresponsabilidad. Parte del reconocimiento de que, en una organización, cada integrante asume la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se producen, conlleva la disposición y el compromiso de todos los involucrados para revisar de manera sistemática lo que se hace o deja de hacerse, individual y colectivamente, ...

Transparencia. Se relaciona con el hecho de mostrar con claridad lo que se hace y lo que se logra en la zona escolar.

Rendición de cuentas. Es fundamental en una organización con tendencias democráticas, pues reconoce como parte de sus responsabilidades informar a la sociedad los propósitos planteados, las estrategias y acciones emprendidas y los logros obtenidos. (SEP, 2010, pág. 71)

Procesos encaminados a desarrollar en el personal integrado por la CPA de la zona escolar No. 187, destinada a competencias como el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, la planeación estratégica y la participación social responsable, que se aplicarán en la estrategia 1 descrita en el tema 4.2, de este capítulo, donde se centra el trabajo colaborativo, y que están considerados como parte del dominio del Perfil, Parámetros e Indicadores para el Personal con funciones de Dirección y Supervisión en Educación Básica.

Para poder desempeñar las tareas requeridas por las instituciones educativas incorporadas al Estado, y que desde la SEP-SEV en sus diferentes delegaciones regionales, incluyen cuatro tipos de las cuales la CPA ejecuta, y que coordina el sector educativo y la supervisión, mismas que son orientadas y destinadas a retroalimentar por los directivos de los planteles educativos, tales como:

La administrativa (Incluye acciones de planeación, programación, administración de personal, de recursos materiales, financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión educativa y organización), 2. La operativa (integra acciones de promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación), 3) La de enlace (compete actividades de vinculación entre el jefe inmediato y las escuelas de educación primaria para dirigir, verificar y orientar el funcionamiento del servicio educativo) y 4) La técnico-pedagógica (incluye acciones relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje y control escolar). (INEE, 2008, pág. 300)

De esta manera la transversalidad que tienen dichas competencias a desarrollar en la estrategia 1, involucra la integración a las tareas administrativas la incorporación de medios digitales y tecnológicos, que alcanzaran la retroalimentación oportuna de las disposiciones a las instituciones educativas, como se describe en la estrategia 2, considerando las funciones educativas e informativas en los centros escolares como desarrolla Vélez (2001), que está enfocada a la participación que realizan de manera técnica en las actividades destinadas a la instituciones, en comprender la organización del trabajo, la planificación directiva, la organización escolar, el control de procesos, la toma de decisiones y la participación de la CPA como miembro de un colectivo integral.

La parte técnica de los indicadores que se centran en la funcionalidad de la CPA en tareas requeridas, están las de dirección, trabajo en equipo, orientación académica y la

estructura escolar, promoviendo el conocimiento académico y la acción del desarrollo de competencias en el personal de supervisión y los directivos comisionados y efectivos de las escuelas integradas a la zona escolar.

Concluyendo en estas dos estrategias enfocadas desde la parte técnico-administrativos, estableciendo el vínculo entre la curricular y operativa que ejercen los participantes de la supervisión y los directivos, situándose en la realidad que enfrentan actualmente, como los cambios tecnológicos y de comunicación, desde la gestión que debe contemplar y solventar situaciones institucionales, históricos, profesionales y de comunicación, así como la importancia de aplicar estrategias que mejoren la educación intercultural sobre todo en el nivel básico, como punta de partida hacia la formación integral del alumno, con la intención del respeto cultural, la tolerancia, el dialogo, el reconocimiento y la identidad, como parte de un enriquecimiento entre sociedades hacia su educación como parte de su misma necesidad.

Estas estrategias situadas en la práctica educativa que concienticen a un sistema educativo hacia la educación de la calidad intercultural: “Cómo era nuestro acercamiento y nuestro proceder en el ámbito pedagógico. Cómo buscábamos la mediación entre las exigencias propias de sistema de educación abierta nacional y la realidad social. Cómo atendíamos a las necesidades educativas de los alumnos.” (Maïke, 2006, pág. 71)

Este enfoque intercultural que nos permitirá transitar al trabajo entre los sujetos involucrados en este proyecto con las solicitudes del SEN y la realidad de cada plantel educativo que tiene a su cargo esta zona escolar No. 187. De esta manera para poder dar solución a la problemática planteada, el estudio socioeducativo está orientado bajo la metodología cualitativa desde el enfoque de la investigación-acción,

En el plano educativo la investigación en la acción se orienta a mejorar la acción y a contribuir a la resolución de problemas con una visión dinámica de la realidad. Reconoce que los fenómenos educativos están siempre interrelacionados; además son siempre susceptibles de mejora. (Pérez Serrano, 2004, págs. 161-162.)

Basándose en la comprensión de la práctica profesional del docente, que en este sentido refiere a la efectuada por los directivos y el personal de supervisión escolar,

contribuyendo a la comprensión y transformación de la misma práctica desde las funciones técnica-administrativas. Del cual el proceso a seguir para llevar a cabo la investigación-acción, se determina en cuatro fases tal como:

Fases para el diseño de un Proyecto Social

Diagnóstico	Detectar necesidades	
Detectar necesidades	Establecer prioridades	
Input	Fundamentar el proyecto	
	Delimitar el problema	
	Ubicar el proyecto	
	Revisar la bibliografía	
	Prever la población	
	Prever los recursos	
Planificación	Objetivos	Generales
Qué hacer		Específicos
	Metodología	Actividades
		Técnicas e instrumentos
P		Definir la muestra
R		Recoger datos
O		Analizar datos
C		
E	Temporalización	
S	Recursos	Humanos
O		Materiales
		Financieros
Aplicación	Desarrollo del proyecto	
Ejecución	Seguimiento del proyecto	
	Control del proyecto	
Evaluación	Evaluación del diagnóstico	Informe final
Qué ha logrado	Evaluación proceso	
Cutput	Evaluación final	

Tabla 4. Esquema para la elaboración de Proyectos Sociales, Tomado de: (Pérez Serrano, 2006)

El proyecto de intervención servirá como guía para dicha metodología, contribuyendo a los procesos institucionales educativos y a las funciones de directivos y del personal de la supervisión escolar (No. 187), al crear sinergia entre los procesos pedagógicos y los procesos administrativos, como parte de la actividad crítica y reflexiva, que ayude a alcanzar la calidad en el servicio y que se traducen en la eficiencia a los cambios propuestos en las estrategias, propuestas descritas en el siguiente tema y que son las tentativas a desarrollar y que se logra alcanzar la asignación de mejora de los planteles educativos.

4.2 Planeación del Proyecto de Intervención

Como parte de la construcción del plan de la investigación-acción del proyecto intervención expuesto como “**El desarrollo del trabajo colaborativo en la comunidad profesional de aprendizaje de zona**”, se especifican las actividades a implementar para dar solución, contemplando el análisis del diagnóstico a ¿Qué debe de hacerse?, como parte de la propuesta transformadora de la práctica educativa desde las funciones del director, asesor técnico y supervisor, pertenecientes a la zona escolar No. 187, perteneciente al sector educativo No.18, de Acayucan, Veracruz.

A continuación, se describe el cronograma y las actividades de las dos estrategias a implementar:

Estrategia 1: El trabajo colaborativo de la zona escolar.

Estrategia 2: El uso de herramientas digitales como recurso en el trabajo técnico-administrativo de la zona escolar.

Planeación del proyecto de intervención

Tema: “El desarrollo del trabajo colaborativo en la comunidad profesional de aprendizaje de zona”

Estrategia 1: El trabajo colaborativo de la zona escolar.

Objetivo: Que el personal de la comunidad de aprendizaje de zona escolar desarrolle el trabajo colaborativo entre directivos y la supervisión, a partir de un plan orientado a construir o fortalecer sus actividades de acuerdo con las funciones en el logro de la calidad educativa.

Situado en siete módulos:

Módulos	Temas	Duración	Temporalidad
Módulo 1	Presentación	30 minutos	08 de septiembre 2021
Módulo 2	La influencia positiva y búsqueda del bien común, esencia del liderazgo verdadero y el trabajo.	150 minutos	08 de septiembre 2021
Módulo 3	El desarrollo de habilidades para el liderazgo, retro de construcción y fortalecimiento del trabajo en equipo.	180 minutos	22 de septiembre de 2021
Módulo 4	La construcción de equipos de trabajo en la CPA de zona, la colaboración de todos.	180 minutos	29 de septiembre de 2021
Módulo 5	Una cultura de colaboración	60 minutos	29 de septiembre de 2021
Módulo 6	Desarrollar la visión compartida	45 minutos	06 de octubre de 2021
Módulo 7	La cultura de la colaboración para la toma de decisiones	45 minutos	06 de octubre de 2021
	Cierre		
	Agradecimiento a las autoridades educativas por las facilidades para aplicar la estrategia 1.	30 minutos	06 de octubre de 2021

Módulo 1: Presentación

Objetivo específico	Que la CPA de zona reflexione de manera individual y colectiva sobre las oportunidades de sus funciones para impulsar el liderazgo, mediante la construcción de fundamentos positivos y de dialogo que contribuyan a generar una cultura de colaboración en la instituciones educativas.
Actividades	Se presentará mediante diapositivas el contenido de los módulos en esta estrategia.
Material	Presentación en Power point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector.
Tiempo	30 minutos

Evaluación:

Módulo 2: La influencia positiva y búsqueda del bien común, esencia del liderazgo verdadero y el trabajo.

Objetivo específico	Que la CPA de zona intercambie aprendizajes y retroalimente conocimientos mediante actividades que promuevan experiencias a partir del liderazgo y la reflexión del trabajo en equipo.
Actividades	Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo: ¿Qué es trabajo en equipo? Funcionamiento de los equipos
Material	Diapositivas en Power point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector.
Tiempo	150 minutos
Evaluación:	Autoevaluación. Instrumento: Debate. Mediante el diálogo comparte con los compañeros y compañeras impresiones y comentarios de los contenidos. Instrumento: M2-TC-2 (Anexo 9)

Módulo 3: El desarrollo de habilidades para el liderazgo, retro de construcción y fortalecimiento del trabajo en equipo.

Objetivo específico	Que la CPA de zona aplique modelos y técnicas que permitan actualizar y desarrollar competencias de liderazgo para el desempeño individual y del equipo de trabajo.
Actividades	Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo: ¿Qué es liderazgo? Perfil de un buen líder Líder de día y noche Consejos para ser un buen líder
Material	Diapositivas en Power point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector.
Tiempo	150 minutos
Evaluación:	Autoevaluación. Instrumento: Ejemplos de liderazgo. Ensayo. Instrumento: M3-TC-3 (Anexo 10)

Módulo 4: La construcción de equipos de trabajo en la CPA de zona, la colaboración de todos.

Objetivo específico	Que los directivos y personal de supervisión conozcan los elementos de la CPA como estrategia de desarrollo profesional para el trabajo colaborativo.
Actividades	Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo: Trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente Modalidades de trabajo colaborativo Comunidades de aprendizaje profesional Implementar la CPA como equipo de trabajo
Material	Diapositivas en Power point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector.
Tiempo	150 minutos
Evaluación:	Autoevaluación. Instrumento: Plan orientado a construir o fortalecer la CPA. Instrumento: M4-TC-4 (Anexo 11)

Módulo 5: Una cultura de colaboración

Objetivo específico Que la CPA conozca los elementos de la colaboración como estrategia de construcción social e individual para el trabajo colectivo mediante la comunicación asertiva, propositiva y abierta a la mejora profesional desde el escenario educativo.

Actividades Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo:
Impulsar una cultura de colaboración.
Aspectos para trabajar de forma colaborativa.
Diálogo y colaboración.

Material Diapositivas en Power point.

Recursos Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular).
Proyector.

Tiempo 150 minutos

Evaluación: Autoevaluación.
Instrumento: Indicadores del trabajo colaborativo.
Instrumento: M5-TC-5 (Anexo 12)

Módulo 6: Desarrollar la visión compartida

Objetivo específico Que la CPA de zona reflexione acerca de las situaciones que obstaculizaron el seguimiento del trabajo colaborativo a partir de la contingencia sanitaria, repensando en conjunto sobre las soluciones para motivar la participación y el compromiso de la comunidad escolar.

Actividades Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo:
Movilizar la participación colectiva

Material Diapositivas en Power point.

Recursos Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular).
Proyector.

Tiempo 150 minutos

Evaluación: Autoevaluación.
Instrumento: Espacio de Introspección y diálogo.
Instrumento: M6-TC-6 (Anexo 13)

Módulo 7: La cultura de colaboración para la toma de decisiones

Objetivo específico Que los directivos y personal de supervisión como CPA en relación a la colaboración para la toma de decisiones en los ámbitos pedagógicos, administrativos, organizativos y transformacionales que exploren aspectos de ayuda y reconstruya la cultura de colaboración.

Actividades Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo:
Fortalecer la colaboración
Oportunidades de reflexión profesional en retrospectiva.
Acciones que propician una cultura de colaboración.
Inspiración al cambio.

Material Diapositivas en Power point.

Recursos Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular).
Proyector.

Tiempo 150 minutos

Evaluación: Autoevaluación.
Instrumento: Estrategias para una cultura colaborativa.
Instrumento: M7-TC-7 (Anexo 14)

Planeación del proyecto de intervención

Tema: “El desarrollo del trabajo colaborativo en la comunidad profesional de aprendizaje de zona”

Estrategia 2: El uso de herramientas digitales como recurso en el trabajo técnico-administrativo de la zona escolar.

Objetivo: Que el personal de la comunidad de aprendizaje de zona escolar conozca las herramientas digitales, para el uso, manejo y aplicación en el desarrollo de tareas técnico-administrativas para fortalecer sus tareas de acuerdo con las funciones que desempeñan en el logro de la calidad educativa.

Situado en siete módulos:

Módulos	Temas	Duración	Temporalidad
Módulo 1	Presentación	30 minutos	13 de octubre 2021
Módulo 2	Dispositivos para el aprendizaje	150 minutos	13 de octubre 2021
Módulo 3	Conecta y comunica	180 minutos	20 de octubre de 2021
Módulo 4	Trabaja en colaboración	180 minutos	27 de octubre de 2021
Módulo 5	Herramientas de comunicación y gestión	180 minutos	3 de noviembre de 2021
Módulo 6	Tablero de tareas Kanban con Trello	180 minutos	10 de noviembre de 2021
Módulo 7	Incorpora el pensamiento crítico	180 minutos	17 de noviembre de 2021
	Cierre	150 minutos	24 de noviembre 2021
	Agradecimiento a las autoridades educativas por las facilidades para aplicar las estrategias (1-2), entrega de diplomas y aperitivos.		

Módulo 1: Presentación

Objetivo específico	Que la CPA de zona conozca los conceptos básicos de tecnología y las herramientas para apoyo en la realización de actividades técnico-administrativas, incorporando dispositivos digitales y electrónicos en función a la práctica educativa.
Actividades	Se presentará mediante diapositivas el contenido de los módulos en esta estrategia. Como base del procedimiento de aprendizaje de esta estrategia, se aplicará una prueba de conocimientos previos para que se muestre el nivel de conocimiento del que partimos.
Material	Test de conocimiento impreso, lápiz y/o lapicero.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector.
Tiempo	30 minutos
Evaluación:	Autoevaluación M1. Instrumento. Autoevaluación M1. TDH-M1. (Anexo 15)

Módulo 2: Dispositivos para el aprendizaje

Objetivo específico	Que la CPA de zona adquiera el conocimiento de los dispositivos, redes, software, hardware, etc., permitiendo dar cabida a importantes experiencias, incorporar procesos innovadores a las actividades técnico-administrativas en sus funciones.
Actividades	Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo: Hardware Software Periféricos Smartphone y Tablet Pizarras digitales
Material	Diapositivas en Power point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector.
Tiempo	150 minutos
Evaluación:	Autoevaluación. Instrumento: bitácora. Mediante el diálogo comparte con los compañeros y compañeras impresiones y comentarios de los contenidos.

Módulo 3: conecta y comunica

Objetivo específico Que la CPA de zona establezca indicadores básicos para desempeñar en el ejercicio de la comunicación a través de la red en el escenario educativo, el uso adecuado de internet, su funcionamiento y las posibilidades comunicativas que ofrece para generar la retroalimentación en los miembros directivos y los de supervisión escolar.

Actividades Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo:

- ¿Qué es internet?
- ¿Qué es una url?
- Buscadores y exploradores
- Correo electrónico
- Mensajería instantánea o chat
- Audio/video conferencias
- Redes sociales

Material Diapositivas en Power point.

Recursos Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular).
Proyector.

Tiempo 180 minutos

Evaluación: Autoevaluación.
Instrumento: bitácora.
Mediante el diálogo comparte con los compañeros y compañeras impresiones y comentarios de los contenidos, a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo crees que se puede hacer un buen uso de las redes sociales? Creando tu propio modelo de comunicación/conexión con la CPA.

Módulo 4: trabaja en colaboración

Objetivo específico Que la CPA de zona genere experiencias que despierten la motivación por aprender y la curiosidad por lo desconocido, a partir del diseño de entornos que potencien el trabajo en equipo para construir nuevas formas de interacción de las personas con su entorno en el desempeño de sus funciones.

Actividades Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo:
Crear un entorno para trabajar en equipo
¿Cuándo somos equipo?
Herramientas online para trabajar en equipo
Crear un blog
Establecer un canal de comunicación
Herramientas para colaborar online

Material Diapositivas en Power point.

Recursos Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular).
Proyector.

Tiempo 180 minutos

Evaluación: Coevaluación M4.
Organización de grupos.
Instrumento. Coevaluación M4. TDH-M4. (Anexo 16)

Módulo 5: Herramientas de comunicación y gestión

Objetivo específico Que la CPA de zona conozca y aplique los entornos virtuales, los medios de comunicación, administración y gestión para la incorporación de actividades y funciones técnico-administrativos en los centros escolares.

Actividades El participante podrá incorporar herramientas digitales reforzando los conocimientos y sumar actividades de comunicación actual, por medio de la exploración en gestión y administración presentadas en las líneas temáticas expuestas.

Temática:

Comunicación online

Kanban con Trello.

Almacenamiento en la nube.

Oficina en línea para colaborar y compartir.

Material	Video y presentación en Power point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector. URL de acceso: https://www.youtube.com/watch?v=I-H-WXAX_oM https://www.youtube.com/watch?v=CfROfwnQgps
Tiempo	180 minutos
Evaluación:	Coevaluación M5. Uso de la aplicación Kanban con Trello y tablero de tareas. Instrumento. Coevaluación M5. TDH-M5. (Anexo 17)

Módulo 6: Tablero de Tareas Kanban con Trello

Objetivo específico	Que CPA de zona aplique el tablero de tareas como medio para integrar las habilidades de liderazgo y gestión en tareas técnico-administrativas, reforzando sus conocimientos digitales con su experiencia al trabajo colaborativo del cual pertenece.
Actividades	Se presentará por medio de la aplicación Kanban con Trello un tablero de tareas para reforzar sus actividades y funciones en los centros educativos organizara las tareas y funciones a su cargo, contribuyendo en colectivo y concientizando de la importancia que tiene como miembro del equipo y el impacto de trabajar en colaboración hacia la mejora de la práctica educativa.
Material	Video y presentación en Power Point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector. URL de acceso: https://www.youtube.com/watch?v=CfROfwnQgps
Tiempo	180 minutos
Evaluación:	Coevaluación M6. Tablero de tareas en Kanban con Trello. Instrumento. Coevaluación M6. TDH-M6. (Anexo 18)

Módulo 7: Incorpora el pensamiento crítico

Objetivo específico	Que la CPA de zona adquiriera destrezas con sentido crítico, reconociendo aquello que es justo, una actividad reflexiva orientada a actuar a solucionar problemas de forma racional donde mantengan conexiones entre las personas y la información a través de redes.
Actividades	Se presentará mediante diapositivas los contenidos del módulo: ¿Por qué incorporar el pensamiento crítico? Habilidades para un aprendizaje en red con pensamiento crítico Entrenar la empatía Web 2.0 para forjar el pensamiento
Material	Video y presentación en Power Point.
Recursos	Medio electrónico (laptop, computadora personal o celular). Proyector.
Tiempo	180 minutos
Evaluación:	Coevaluación M7. La Comunidad Profesional de Aprendizaje. Habilidades. Instrumento. Coevaluación M7. TDH-M7. (Anexo 19)

4.3 Fundamentos Teóricos de las Estrategias

Las estrategias utilizadas en el proyecto de intervención de esta investigación-acción, tiene como antecedente la fundamentación del modelo educativo de la RIEB (2011), se incorporan las competencias profesionales propuestas por Perrenoud (2004), así como el perfil, parámetros e indicadores para las funciones que desempeñan los actores involucrados, los directores, el supervisor escolar y los Asesores Técnicos Pedagógicos que intervienen como parte de la Comunidad Profesional de Aprendizaje(CPA), mismas que están orientadas a las nuevas disposiciones globales de las tendencias pedagógicas, tecnológicas y administrativas de las instituciones educativas, siguiendo el principio de la pedagogía de la diferencia y la interculturalidad.

Del modelo educativo de la RIEB del 2011, se toma el trabajo colaborativo, partiendo como propuesta de intervención en el desarrollo de la zona escolar, y que conforma el conjunto de procesos orientados a la institución educativa logre sus objetivos y metas, considerando a la CPA como parte de la integración de la organización institucional de la supervisión escolar en el desempeño de tareas administrativas, “El trabajo colaborativo alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo”. (SEP, 2011, pág. 28)

Las prácticas de colaboración en la CPA de zona enriquecerá con dicha propuesta en la estrategia 1 el trabajo en equipo y la participación en colectivo, asumiendo el compromiso de su función como parte integradora de la entrega de tareas administrativas solicitadas por las instituciones educativas federales, estatales, regionales y locales, para el beneficio de la calidad de la educación a nivel zona, y es necesario promover el trabajo desde las siguientes características: “Que sea inclusivo, que defina metas comunes, que favorezca el liderazgo compartido, que permita el intercambio de recursos, que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad y que realice en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asíncrono”. (SEP, 2011, pág. 28)

Asimismo de este modelo educativo propuesto, la Reorientación del liderazgo es considerado parte de en la estrategia 1 para implementar en la intervención, y que implica el compromiso intrapersonal e interpersonal para realizar las actividades que permitan integrar informes, “Se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ellos se requiere mantener una relación de colegas que, además de contribuir a la administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles”. (SEP, 2011, pág. 37)

Contemplando en la estrategia 1, La tutoría y asesoría académica a la escuela RIEB (2011), concibe parte del acompañamiento y atención a la CPA descritas en el diagnóstico, y que solventa el dominio, actualización y colaboración de conocimientos en sus diferentes perspectivas, en este caso las contempladas por los integrantes involucrados, da acompañamiento a la comprensión de propuestas desde su quehacer educativo, destacando que los directivos y asesores técnicos involucran funciones efectivas y comisionadas y que

todos en colectivo reconocen y aprenden desde la multiplicidad de formaciones profesionales a la entrega de informes, reportes y concentrados que la supervisión solicita.

Desde el enfoque de las competencias profesionales para enseñar Perrenoud (2004), están descritas a detalle en el tema 3.2 La gestión de la educación basado en competencias, del Capítulo III de esta investigación, y que desarrolla como parte de la formación profesional del docente y que incluye las orientadas al trabajo a efectuar por la CPA de zona: Trabajar en equipo, Participar en la gestión de la escuela, Utilizar las nuevas tecnologías (estrategia 2) y Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.

Dichas competencias contribuyen al trabajo que se desarrolla en la CPA, con fundamento en los cambios globales actuales como parte de las aptitudes en el personal directivo y de supervisión de la zona escolar No. 187, del cual corresponden a la operación del Sistema Educativo Nacional, del cual contempla el “Perfil, Parámetros E Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica”. (SEP, 2017)

Las funciones de la CPA están orientadas en los propósitos de la educación de calidad que debe cumplir el personal incorporado a la SEP, desde los diferentes cargos y que son contempladas a cumplir para el mejor desempeño en la construcción de la calidad que ofrece el servicio educativo en la integración de tareas técnico-administrativas solicitadas por las instituciones pertenecientes al SEN, marcadas en Dimensiones de acuerdo con las funciones a desempeñar:

Tiene el propósito principal que ellos y el sistema educativo cuenten con referentes comunes para la reflexión y el diálogo sobre las prácticas docentes que permiten un desempeño eficaz para que los alumnos logren los propósitos de la Educación Básica. Asimismo, los perfiles, parámetros e indicadores del desempeño de docentes y técnicos docentes permitirán orientar acciones de formación continua para fortalecer su desarrollo profesional. (SEP, 2017, pág. 7)

Desde la supervisión escolar, contribuya al mejoramiento de la calidad educativa desde la operación de las escuelas, la asesoría y los procesos de gestión, orientando a la organización del trabajo de la supervisión, que junto con los asesores técnico-pedagógicos y los directores realicen análisis de la situación educativa, diseñando acciones de asesoría, acompañamiento y desarrollo profesional desde el trabajo de las escuelas, tanto individual

como de su colectivo docente, que ayude a la toma de decisiones para la mejora de su desempeño y la atención de los alumnos de los planteles educativos.

A lo anterior, la función de supervisor considera los diferentes medios para enriquecer el desempeño profesional, como los Consejos Técnicos y las redes de colaboración, desde la utilización de las tecnologías de información y comunicación, estableciendo vínculos entre las escuelas de la zona y las autoridades educativas incorporadas a la SEP como parte del apoyo a las instituciones que contribuyen la tarea educativa, destinados a reportes, informes y concentrados de las condiciones de los planteles educativos.

La supervisión escolar, en coordinación con los Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP) el Perfil, parámetros e indicadores:

Considera al ATP como responsable de asesorar, apoyar y acompañar, en aspectos técnico-pedagógicos, a docentes de forma individualizada y colectiva, en colaboración con otros actores educativos, con el fin de coadyuvar, en su ámbito de competencia, a una formación docente orientada a la autonomía pedagógica y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, a través del uso de los resultados de evaluación educativa y la consideración de las características de los docentes, los contextos socioculturales y lingüísticos en que se ubican las escuelas y el dominio del campo de conocimiento en el cual se inscribe su función. (SEP, 2017, pág. 11)

Integra el ATP, entre docentes, directores y el supervisor escolar de zona, las acciones educativas que permitan evitar el rezado y la deserción en las escuelas, procesos destinados principalmente a actividades pedagógicas.

Actualmente las consideraciones del Sistema Educativo no contemplan plazas con funciones efectivas, y que están comisionadas por docentes de confianza a la supervisión escolar, desarrollando actividades del cual involucra de mayor dimensión a la capacidad del análisis y reflexión sobre la mejora con fines estratégicos y medios para la selección de búsqueda de información, comunicación y visiones acerca de la labor de asesoría administrativa.

Asimismo, como parte de esta integración con el trabajo colaborativo con el personal de la supervisión escolar, los directivos de los planteles educativos:

La tarea sustantiva de un director de Educación Primaria es realizar una gestión eficaz, es decir, la de generar acciones, diseñar estrategias, promover ambientes y hacerse de recursos que promuevan el cumplimiento de la tarea sustantiva de la escuela, que es que todos los alumnos que asisten a ella aprendan. Esta dimensión se relaciona con el saber hacer del director a partir del empleo de la planeación, la generación de espacios de reflexión para promover el trabajo colaborativo, el seguimiento para el cumplimiento de condiciones mínimas en la escuela, así como la administración de recursos humanos, materiales y económicos, con el fin de asegurar que ésta ofrezca un servicio educativo de calidad. (SEP, 2017, pág. 29)

Parte del quehacer educativo es generar los procesos que incluyan el servicio educativo de calidad, y que están desde las funciones diversas antes mencionadas con el cumplimiento a la Normalidad Mínima de Operación Escolar, objetivo del Manual de Funciones: Directivos y Asesores Técnico Pedagógico:

Orientar y fortalecer el desempeño de los Directivos y Asesor Técnico Pedagógico de Educación Básica, con el fin de que desarrollen sus funciones en las cuatro dimensiones de la Gestión Escolar: pedagógica curricular; organizativa; administrativa; comunitaria y de participación social, bajo un esquema de liderazgo académico que contribuya a la mejora de los procesos educativos en las escuelas y en las aulas, apoyándose de lineamientos normativos acordes a los actuales enfoques educativos. (SEP, 2010, pág. 9)

Con la finalidad de contribuir y establecer criterios de responsabilidad, coordinación y participación entre la CPA de zona se justifican las estrategias 1 y 2 en la planeación de intervención como parte de aspectos representativos a desarrollar, y que incluye la técnico-administrativo y la técnico-pedagógico, encaminadas al servicio educativo: “Planeación y programación, Administración de personal, Recursos materiales, Recursos financieros, Control escolar, Servicios asistenciales, Extensión educativa, Escuelas particulares, Organización escolar y Técnica-Pedagógica”. (SEP, 1987, págs. 35-36)

De esta manera se integran la ejecución de medios de comunicación e información, Estrategia 2, como parte del uso de la tecnología en el uso de tareas administrativas, procesos

que actualmente son generados, llenados y retroalimentados por medios digitales a través de dispositivos de la tecnología de información y Comunicación (TIC):

Los Estándares Curriculares de Habilidades Digitales presentan la visión de una población que utiliza medios y entornos digitales para comunicar ideas e información, e interactuar con otros. Implican la comprensión de conceptos, sistemas y funcionamiento de las TIC; es decir, utilizar herramientas digitales para resolver distintos tipos de problemas. (SEP, 2011, pág. 89)

Creando en la zona escolar la tutoría a medios de información y comunicación a partir del trabajo administrativo realizado en la CPA, como parte de informes, reportes y concentrados que solicitan las instancias educativas, y que a partir de la pandemia del SARS-CoV2, el sistema del sector educativo integro a las tareas técnico-pedagógicas y administrativas el uso de medios que permitieran seguir los procesos de enseñanza y aprendizaje desde la tecnología, ya sea mediante un teléfono móvil, dispositivo electrónico o computadora.

De esta manera también se anexaron a las múltiples herramientas y recursos que requerían llevan a cabo el seguimiento a procesos de organización y control escolar, dando apertura a la generación de nuevas modalidades de trabajo a distancia, usando software de envío, recepción y retroalimentación de información.

Al determinar acciones en este proyecto de intervención con respecto al diagnóstico se integran elementos de la comunidad educativa participante, en beneficio de la recepción de información solicitada por las instituciones educativas a los directivos y que a su vez son concentradas por la supervisión escolar, con carácter de poder ofrecer las condiciones de las escuelas desde sus ámbitos diversos, para la toma de decisiones que beneficien el servicio educativo que ofrece el Estado.

Como parte de la integración de la especialidad para obtener el título de Maestría en Educación Básica, en este trabajo de investigación se contempla la Pedagogía de la diferencia y la interculturalidad e integra en su formación y justificación del proyecto de intervención los siguientes lineamientos:

Dentro de las orientaciones están sujetas a instrumentar las relaciones interculturales existentes en la CPA, y que resaltan la participación del colectivo en sus múltiples condiciones, presentan la cooperación de información desde cada una de las experiencias propias como parte del quehacer educativo personal, y que cada miembro ofrece, enriqueciendo desde sus perspectivas soluciones a problemas relacionados con la entrega de la documentación e información a la supervisión escolar.

Pertinente porque valora, protege y desarrolla las culturas y sus visiones y conocimientos del mundo, mismos que se incluyen en el desarrollo curricular. Inclusiva porque se ocupa de reducir al máximo la desigualdad del acceso a las oportunidades, y evita los distintos tipos de discriminación a los que están expuestos... (SEP, 2011, pág. 35)

En la dimensión 4 del Perfil, Parámetros E Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica, para la función de supervisión, incluye:

Conocer los principios legales y éticos del trabajo educativo como condición necesaria para garantizar el derecho a una educación de calidad en su zona escolar y promover en las escuelas ambientes favorables para la inclusión, la equidad, el aprendizaje, la sana convivencia y la seguridad. (SEP, 2017, pág. 215)

Y con la intervención se desarrolla el trabajo colaborativo con los directivos y el personal de la supervisión escolar, contribuyendo a la mejora de las prácticas educativas llevadas en la CPA.

Situándose en los procesos llevados por los actores participantes en el proyecto de intervención, acerca del trabajo colaborativo llevado en la supervisión escolar No. 187 como parte del cambio a las condiciones que se venían presentando, en la entrega de información y el seguimiento a la organización de las escuelas a partir de la retroalimentación solicitadas, impactando de manera positiva a los concentrados emitidos hacia las delegaciones regionales como la SEP Y SEV.

La identificación a situaciones y problemáticas de la que son objeto de estudio permitió integrar a la realidad de las funciones estrategias a desarrollar, las habilidades

digitales, el trabajo colaborativo, la responsabilidad y la ejecución de las actividades a partir de sus funciones como colectivo intercultural, y que solventan las dimensiones de:

Gestión escolar: administrativas, pedagógicas-didácticas, socio comunitarias, organizativas, funcionales. Planeación estratégica: estrategias y herramientas (comunicación, digitales, humanas y de carácter educativo). Evaluación: coevaluación y autoevaluación, contemplando como parte de una integración en los consejos técnicos escolares y el trabajo colaborativo y colectivo.

Acciones que mejoran la calidad educativa desde el quehacer llevado en la zona escolar, llevando a cabo la responsabilidad como autoridad, fomentando desde las respectivas funciones, ámbitos y acuerdos que contribuyan al cambio y perfeccionamiento de las prácticas educativas, donde los docentes, directivos y personal de supervisión escolar cuenten con saberes valorados, reconocidos y potenciados.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN

En este capítulo, la Evaluación de la Aplicación, abordará el proceso de seguimiento de las estrategias que se utilizarán en la intervención del diseño propuesto en el Capítulo IV, describiendo cuales son las estrategias e instrumentos desde la perspectiva etnográfica y el fundamento que se utilizaron para evaluar la aplicación y definir el alcance del proyecto de investigación.

Como parte del instrumento de evaluación, que define en este apartado para obtener la Maestría en Educación Básica y para los egresados del 2020-2021, ha sido modificado por contextos pedagógicos y metodológicos, derivado de la pandemia sanitaria ante el COVID-19.

Asimismo, las estrategias descritas en el diseño de intervención no han sido aplicadas, y por tanto se justificará el seguimiento que dará solución a la problemática desde el trabajo colaborativo y la aplicación de medios digitales, describiendo elementos para el análisis y nivel de intervención desde la práctica educativa en que se realiza la investigación-acción.

5.1 Evaluación de las Estrategias de Acción y Seguimiento del Proyecto de Intervención

La metodología que se aborda en el proyecto de intervención, parte del estudio “El desarrollo del trabajo colaborativo en la comunidad profesional de aprendizaje de zona”, y que tiene como objetivo general generar en el personal de supervisión y directivo a partir de su función, el compromiso interpersonal e interpersonal para realizar actividades que permitan integrar informes de zona que se traducirán en una toma de decisiones individuales y grupales para el beneficio de la calidad educativa de la zona escolar.

El estudio está centrado desde el enfoque cualitativo de la investigación-acción participativa, que permite hacer mejoras en la práctica educativa llevada en la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA), mediante el proyecto de intervención contemplando a los

directivos de las 17 escuelas pertenecientes a la zona escolar No. 187 y el personal de la supervisión escolar que consta de tres asesores técnicos y un supervisor escolar.

El propósito del estudio es conocer cuál es la percepción de las estrategias presentadas en el Capítulo IV, **Estrategia 1:** El trabajo colaborativo de la zona escolar y **Estrategia 2:** El uso de herramientas digitales; como recurso en el trabajo técnico-administrativo de la zona escolar, para mejorar la entrega de informes y reportes solicitados por las instancias educativas, generando impacto importante en la toma de decisiones individuales y grupales de la CPA, para la asignación de proyectos de mejora en los planteles educativos de la zona escolar.

Para el proceso de seguimiento en la evaluación de las estrategias empleadas se utilizará la técnica de análisis de desempeño, considerando como instrumento a la rúbrica y lista de cotejo, en donde se identificarán atributos como conocimientos, habilidades, actitudes y valores, dando una estimación específica donde se pondera la frecuencia del desempeño a la actividad a realizar.

Como instrumento para determinar el avance del desarrollo en las fases que se logrará con las estrategias se utilizará la rúbrica, evaluando el trabajo colaborativo como CPA entorno a las tareas técnico-administrativas solicitadas por las instancias educativas federales, estatales, regionales y locales, “La rúbrica es un instrumento que permite ubicar el grado de desarrollo de los conocimientos, las habilidades y actitudes o los valores, en una escala determinada” (SEP, 2013, pág. 51).

A medida que el proyecto de intervención produce resultados esperados con respecto al logro alcanzado sobre los conseguidos en colectivo, contempla resultados de comportamiento como grupo, y la ejecución de tareas técnico-administrativas desde la contribución individual con el equipo para el logro de zona escolar.

Asimismo, se considera también las listas de cotejo y refieren al efecto de las estrategias de intervención, dando indicadores positivos o negativos sobre los participantes de la CPA, tomando en cuenta el resultado que contribuye individualmente en la formación profesional con respecto al papel que desempeñan los demás integrantes:

Es una lista de palabras, frases u oraciones que señalan con precisión las tareas, las acciones, los procesos y las actitudes que se desean evaluar. La lista de cotejo generalmente se organizan en una tabla que sólo considera los aspectos que se relacionan con las partes relevantes del proceso, y los ordena según la secuencia de realización. (SEP, 2013, pág. 57)

Al evaluar las conductas que se presentan durante el proceso de entrega de informes a tareas técnico-administrativas, su objetivo es detectar la presencia o ausencia de comportamientos que nos parecen importantes, y que darán respuesta a la estimación numérica contabilizando los indicadores sobre el juicio a concentrar de la evaluación tanto individual como grupal. El seguimiento dará a la evaluación grupal e individual, que describe el impacto a desarrollar con el diseño de intervención, y que consta de acciones que determinen su desempeño en colectivo o personal, por ejemplo:

- Proceso grupal: el proceso de grupo, la colaboración en el trabajo requerido por las instancias educativas y la entrega en tiempo y forma, como totalidad del colectivo integrado por los directivos y personal de la supervisión escolar y que refiere a la CPA.
- Desempeño individual: el desarrollo de competencias mediante el conocimiento, habilidades y actitudes que cada miembro tiene, y que este comparte con el resto del grupo, retroalimentando desde su experiencia.

Con las técnicas e instrumentos utilizados en la evaluación del diseño, permitirá estimar el alcance de las estrategias de intervención como medida para lograr la entrega de tareas administrativas solicitadas por las instancias educativas locales, regionales, estatales y federales.

Abordando desde las técnicas e instrumentos antes mencionados para la evaluación, seguimiento y análisis de la investigación-acción en este proyecto de intervención, se considera para medir el proceso del seguimiento del diseño, para conocer el nivel en su entrega a las tareas solicitadas por las instancias educativas y el alcance de las prácticas implementadas, retroalimentando los procesos y modificando elementos para la mejora, describiendo la rúbrica como instrumento a utilizar a continuación:

Instrumento valorativo de desempeño grupal

Función	Supervisor	Director(a)	ATP		
30DPR_____					
30FIZ_____					
Tarea administrativa: Entrega de documentación de inscripción (Control Escolar) ejemplo					
Aspectos a evaluar		Excepcional	Admirable	Aceptable	Nulo
Participación grupal					
Responsabilidad compartida					
Calidad de la interacción					
Feedback (Retroalimentación, roles dentro del grupo)					

Tabla 5. Rúbrica, elaboración propia.

Asimismo, el instrumento de las valoraciones de desempeño grupal permitirá mediante los indicadores descritos en el Anexo 20, determinar el nivel de logro desde la participación grupal, la responsabilidad, la calidad de interacción y la retroalimentación. Tiene la finalidad de poder pronosticar durante el proceso de entrega los elementos de mejora como CPA y su desempeño como equipo colaborativo, tomando en cuenta decisiones en grupo a actividades solicitadas; permitiendo llevar un control de manera adecuada si lo programado y solicitado resulta válido para la CPA o de lo contrario, si es necesario hacer adecuaciones en el proceso de las tareas técnico-administrativas.

Otro aspecto que se evaluará con las estrategias de intervención es considerado con las listas de cotejo como instrumento para poder determinar el desempeño con respecto a la tarea técnico-administrativa desde la perspectiva individual, construyendo la formación en la responsabilidad y la toma de decisiones respondiendo a las necesidades y de acuerdo con la problemática del contexto particular.

En este sentido se contemplan dos campos en la evaluación, desde la estructura y la retroalimentación, describen elementos considerados por las indicaciones en cada solicitud

de entrega, y que estas delimitan a la forma de entrega y a las especificaciones que determinan las instancias educativas para su concentrado en la supervisión escolar quien es responsable de ser el canal de comunicación y recepción de dicha información o documentación a presentar.

En este sentido a continuación describe el instrumento a implementar desde la observancia de cada miembro de la CPA, en el proceso de seguimiento de intervención con la lista de cotejo descrita como:

Instrumento valorativo de desempeño individual

Función	Supervisor	Director(a)	ATP
30DPR_____			
30FIZ_____			
Tarea administrativa: Entrega de documentación de inscripción (Control Escolar) ejemplo			
Indicador	Criterio		Si No
Entrega	30 de febrero de 2023. 10:00 hrs. tiempo límite.		
Estructura	Considera las indicaciones de acuerdo con la circular		
	Utiliza los formatos establecidos por la circular		
	Presenta orden en la entrega de la tarea		
	En el caso de tareas a entrega digital, integra la información de acuerdo con circular.		
	En el caso de tareas a entrega digital, utiliza escáner como medio para digitalizar.		
retroalimentación	En el caso de tareas a entrega digital, digitaliza de manera ordenada, encuadra el documento y sin alteraciones.		
	Considera indicaciones a dudas sobre la entrega de tareas.		
	Utiliza medios y canales de comunicación adecuados.		
Dispone flexibilidad de retroalimentación.			
Observaciones:			

Tabla 6. Lista de cotejo, elaboración propia.

Con los indicadores antes presentados en la tabla 5 y 6, concentran información en la manera de realizar la entrega a las tareas técnico-administrativas, permitiendo la toma de decisiones oportunas que contribuyan tanto al personal de supervisión escolar, quienes determinan y contemplan los canales de información, generando alternativas en sus formatos para su entrega, llevando a cabo si se están llevando a cabo las actividades, las dudas en su proceso, los recursos de manera eficiente y si es necesario el cambio de acuerdo al contexto sin hacer caso omiso por la normativa solicita por las autoridades educativas.

Concientizan las dos partes integradoras desde el compromiso grupal como CPA y el que se genera de manera individual, orientado al proceso de entrega de tareas de índole técnico-administrativas, que van sumando alternancias para lograr el desarrollo en la concentración de la información como zona escolar, y que a partir del diseño propuesto.

La preparación y formación en aspectos pedagógicos, técnicos, tecnológicos y administrativos, encaminan a la gestión educativa, con conocimientos brindados por la CPA, beneficiando a la retroalimentación utilizando los medios digitales y de comunicación, que son la construcción de herramientas con la finalidad de contribuir el trabajo generado en la CPA, desde el trabajo colaborativo; consolidado el desempeño idóneo en la entrega de informes y reportes requeridos, al integrar herramientas que faciliten y acorten el tiempo, existiendo la retroalimentación entre las autoridades dirigidas por el SEN y las requeridas por las instancias regionales y locales; desde la concentración emitida por la supervisión escolar.

Apoyos que permitirán a la CPA dar seguimiento a la formación profesional partiendo del liderazgo compartido, trabajo colegiado y colaborativo, evaluación y seguimiento y planeación estratégica, “es necesario poner en marcha procesos clave que contribuyan a lograr dicho propósito, acciones que, en su instrumentación y desarrollo, requieren el uso de medios o apoyos a su gestión” (SEP, 2010, pág. 86), asimismo, poder implementar desde el trabajo colaborativo entre directores y personal de supervisión, asegurará el logro de los propósitos establecidos por los modelos educativos, asignando proyectos de mejora en los planteles educativos de la zona escolar.

Las intervenciones propuestas darán al proceso de seguimiento a desarrollar partiendo desde las estrategias y continuarán con la formación en el personal directivo y de supervisión a las dimensiones de la gestión educativa estratégica tales como: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social, cubriendo estándares que busca los principios de excelencia y gestión educativa, que son parte inicial del proceso de formación en la CPA detectada en el diagnóstico socioeducativo a intervenir.

Los criterios básicos que se tomarán para la evaluación de la aplicación de estrategias presentadas en el diseño de intervención y que la comunidad profesional de aprendizaje conformada por los directivos y el personal de supervisión escolar dará seguimiento a la mejora de la práctica con las estrategias presentadas en el diseño, a continuación, se describen las fases a desarrollar:

Criterios del proceso de intervención.

Estrategia	Logro	Implementación	Impacto	Sostenibilidad
	Liderazgo compartido	Liderazgo compartido entre la CPA	Autonomía, autoridad y responsabilidad compartida	Toma de decisiones para el compromiso como CPA en la zona escolar.
El trabajo colaborativo de la zona escolar	Trabajo colaborativo	Información compartida y el diálogo.	Colaboración, Responsabilidad y asumir las funciones.	Aplicación de conocimientos de acuerdo con sus habilidades, la retroalimentación de las solicitudes y el compromiso intrapersonal e interpersonal.
El uso de herramientas digitales como recurso en el trabajo técnico-	Habilidad en el manejo de las TICS.	Conocimiento de los medios digitales de comunicación. Reglas para el manejo de información.	Diálogo sincrónico y la retroalimentación de la información.	Habilidades Tecnológicas, digitales y de comunicación.

administrativo de la zona escolar.	Profesionalización docente.	Conocimientos de diferentes plataformas de organización, comunicación y generación de contenidos.	Desarrollar habilidades en el uso de medios de comunicación digital.	La retroalimentación de información oportuna requerida.
------------------------------------	-----------------------------	---	--	---

7. Fases de la implementación de estrategias de intervención, descritas en el Capítulo IV, elaboración propia.

En este sentido al término de la aplicación de las estrategias utilizadas; se busca desarrollar en el personal de la CPA el logro establecido en la tabla anterior y que permite dar el seguimiento a las tareas técnico-administrativas orientadas a la entrega de informes, solicitudes, concentrados y estatus de las escuelas, que surgen como parte del requerimiento en función de los procesos que requiere la zona escolar, y que estos son parte de un control para detectar al personal que tenga dificultades en su colaboración, orientando y retroalimentando la información para un buen desempeño en el quehacer educativo.

La Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) compuesta por los directivos de los planteles educativos y el personal de supervisión escolar, centrado en la creación de un clima donde la CPA organice las tareas en beneficio de poder fortalecer la relación con la parte oficial de las instancias educativas y sus requerimientos a informes, concentrados, datos estadísticos, etc., que busca con la retroalimentación la toma de decisiones, acuerdos y metas de mejora en los planteles educativos que liderean a desarrollar acciones en busca de la excelencia.

Con el análisis de desempeño, la evaluación tiene la posibilidad de poder continuar con los objetivos de las estrategias de intervención, que considera a la CPA como medio para seguir desarrollando actividades, herramientas y apoyos que permitan el buen desempeño como directivos y personal de supervisión, que busca la excelencia educativa desde sus respectivas direcciones en sus centros de trabajo, dando sostenibilidad en:

- Los planteles educativos, influyendo en las organizaciones que tiene a su cargo, el trato con los docentes, alumnos y padres de familia, así como la capacidad de desempeñar su función fuera de la relación con la supervisión escolar.

Desde la supervisión escolar, pretende orientar a la toma de decisiones y alternancias para el manejo de actividades, considerando las diversas manifestaciones que la CPA presenta; influyendo desde el enfoque de la interculturalidad, pensamiento crítico y el trabajo colaborativo.

- La relación sociocultural, contemplando contextos sociales y culturales, buscando la percepción a las necesidades con la comunidad, adoptando el trabajo colaborativo en sus planteles educativos.

Integrando conceptos desde la percepción interna como zona escolar, que influyan en el desarrollo de habilidades como el liderazgo compartido, la colaboración, plan estratégico y la responsabilidad.

De igual manera, las estrategias planteadas impulsaron a que la CPA asume la autoevaluación periódica y puede conocer los avances que a lo largo de la formación colaborativa puede modificar y contribuir a diseñar herramientas de mejora, tal como se indicia en el siguiente diagrama:

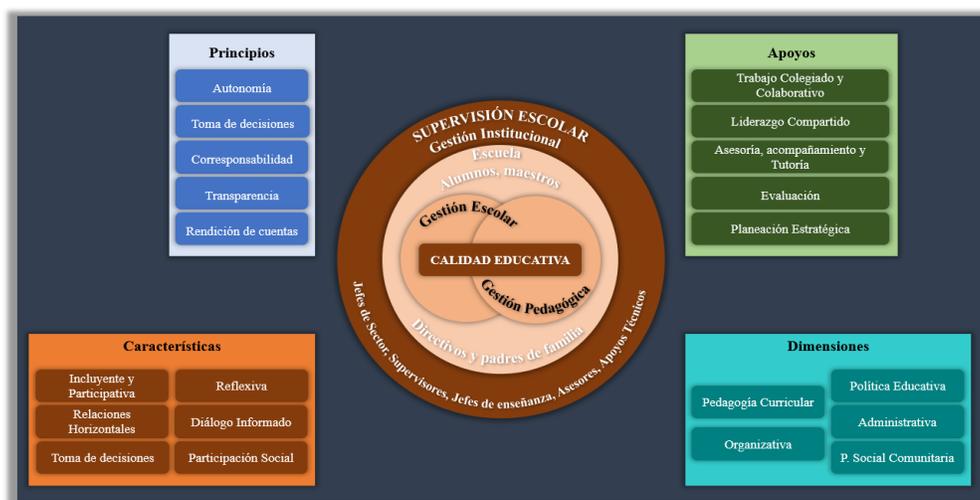


Gráfico 5. Describe los elementos que integran Un modelo de Gestión para la Supervisión Escolar. Tomado de: (SEP, 2010, pág. 130)

De acuerdo con la ilustración 5, desde Un modelo de Gestión para la Supervisión Escolar está diseñado para el programa de escuelas de calidad, derivado de las orientaciones técnicas para fortalecer los procesos de evaluación de la zona escolar y que son parte de la evaluación educativa y en este caso de la investigación-acción.

Ubica a la gestión educativa como órgano articulado de lineamientos y herramientas que el Sistema Educativo contempla para generar al personal perteneciente a la Secretaría de Educación (SEP), a apoyar los procesos de operación, administración y evaluación del Sistema Educativo Nacional, este enfoque de la gestión para la supervisión escolar, podemos incorporar como parte de los elementos que integran a la Comunidad Profesional de Aprendizaje, y que son considerados en la estructura de los actores involucrados, desde el supervisor, asesor técnico pedagógico y el director, que es donde se centra el trabajo a realizar mediante las estrategias expuestas en el diseño.

Los apoyos para la CPA, son herramientas que permiten desarrollar los procesos a las tareas administrativas contemplados dos de ellos, los de trabajo colaborativo y el liderazgo compartido, que son indicadores al intervenir en el diagnóstico presentado, y que de esta manera podrán contribuir en proyectos de mejora en los centros educativos y retroalimentando a las solicitudes como informes, concentrados, reportes y demás control sobre los docentes, alumnos y padres de familia que expiden las autoridades educativas mediante las supervisiones escolares y los directivos de los planteles.

Con los principios de este modelo de gestión para la supervisión escolar, la CPA podrá encaminar la ruta a los parámetros para realizar evaluaciones desde los centros escolares, y que son puntos de partida para que las autoridades que direcciona el Estado mediante la SEP logre los estándares de gestión utilizados en las instituciones con dichos reportes en sus diferentes áreas, y contestando a las demandas internacionales y que México es participe de la formación y actualización educativa.

De esta manera y en conjunto con las características mencionadas en la imagen arriba presentada, los contextos educativos desde la ejecución de tareas por la CPA, construye

escenarios desde la visión de desempeño desde los enfoques trascendentales y actuales que demanda ante los cambios y posturas sociales.

Entendiendo de esta manera que las estrategias del diseño de intervención son punto de partida a la excelencia educativa, y que es necesario de acuerdo con lo diagnosticado realizar parámetros de alcance como parte del seguimiento transformador de los procesos llevados en los planteles educativos y desde los escenarios múltiples donde se desempeñan los actores incorporados al Magisterio.

Las dimensiones son estándares que se debe cubrir desde las funciones que cada miembro de la CPA interviene, y que son necesarios para el desarrollo de proyectos de mejora en los planteles educativos de la zona escolar número 187.

Dando como resultado los cambios generados al implementar las estrategias, el impacto que genera en la CPA, y al trabajo colaborativo que de manera intra e interpersonal forma parte de la zona escolar y concientice la labor en las tareas técnico-administrativas, así como el conocimiento y uso de medios tecnológicos para generar canales de comunión, información y retroalimentación en los reportes e informes solicitados por las instancias educativas.

APARTADO VI

REFLEXIONES FINALES. CONCLUSIONES

La culminación de la investigación-acción, resultan implicaciones educativas que aportan a la formación profesional, laboral y personal, que atiende al trabajo titulado “El desarrollo del Trabajo Colaborativo en la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) de Zona”, y plantea características en atención a la solución de la problemática en el sentido de la organización, administración y ejecución de herramientas que apoyen la práctica educativa desde las funciones directivas y de supervisión escolar.

En este capítulo, se describen las reflexiones finales que resultaron de la aplicación metodológica hacia el compromiso intra e interpersonal desde las funciones que desempeña la CPA, y dan seguimiento a las actividades que permiten la entrega de informes como parte de la labor que desde sus funciones realiza y que son consideradas para la toma de decisiones en beneficio de la educación y del servicio que ofrece el Sistema Nacional.

El estudio realizado profundiza la labor que desde la CPA es llevada con relación al personal de la supervisión escolar y los directivos; permite orientar la práctica profesional desde ambos sentidos, su compromiso intrapersonal e interpersonal; que corresponden a la entrega de documentos, reportes e informes que las autoridades educativas locales, regionales, estatales y federales solicitan.

Dicha información debe retroalimentar el Sistema Educativo Nacional para la toma de decisiones en mejora del servicio hacia la comunidad educativa en la profesionalización del personal perteneciente a la zona escolar.

Desde este sentido las estrategias propuestas y fundamentadas para su aplicación dan resultado a las implicaciones educativas desde la perspectiva académica, técnica, práctica y de reconstrucción social, contribuyendo desde las estrategias de intervención que dan sentido a la formación profesional desde el trabajo colaborativo, permitiendo establecer el vínculo desde la interculturalidad existente en la zona escolar, como la formación diversa de directores que aportan y enriquecen la labor como comunidad educativa.

La pedagogía contemporánea permite desde el sentido de la diferencia la libertad de poder crear eficazmente la propia formación, haciendo un análisis y reflejando la realidad desde nuestra práctica, reforzando la CPA encaminada hacia la excelencia educativa, por tanto, el trabajo de investigación permite sensibilizar al personal directivo con respecto al trabajo colaborativo con la supervisión escolar y lo solicitado por las autoridades federales, estatales, regionales y locales.

Esta perspectiva generó competencias docentes que se adquirieron en el proceso del trabajo de investigación y que aportan de manera personal y profesional herramientas que dan sentido a la práctica educativa desde las funciones técnico-administrativas que se desempeñan en la relación con la CPA.

Por esta razón y dados los indicadores en atender a la problemática, la investigación-acción establece desde sus estrategias hacia el trabajo colaborativo y el uso de medios digitales en apoyar a las funciones que requiere el personal de la CPA, enriqueciendo la praxis de la comunidad, estableciendo el vínculo entre las diferentes experiencias, formaciones, cultura, posturas e ideologías hacia el trabajo requerido por la supervisión escolar y la demanda de las autoridades educativas.

6.1 Implicaciones Educativas

El trabajo de intervención manifiesta acciones que apoyan el quehacer de las funciones en un marco técnico-administrativo, creando ambientes propicios para generar las actividades consideradas por las autoridades educativas y que fortalecen al Sistema Educativo, asimismo, enriquece los procesos en su entrega, reflexión y adecuación a situaciones futuras, pues no sólo la información solicitada por las autoridades educativas permite complementar un requisito administrativo, esta información apoya a la toma de decisiones para la mejora del servicio educativo desde las funciones que desempeña el director, asesor técnico pedagógico y la supervisión escolar.

Dando lugar con la investigación-acción a incorporar conocimientos para el mejoramiento escolar desde las tareas técnico y administrativas, desarrollando orientaciones para apoyar los procesos de entrega de documentación e informes a las autoridades

educativas, considerando la formación de los directores, Asesores Técnicos Pedagógicos y la supervisora a retroalimentar elementos que potencialicen el desarrollo profesional.

En este ámbito la CPA aprovecha recursos humanos y el liderazgo de cada directivo de planteles escolares con su experiencia, desde los enfoques interculturales contribuyendo a la solución de problemas teniendo un objetivo común, la actuación individual y la formación de tareas en equipo.

De este modo, el aprendizaje que aporta como investigador del trabajo de intervención desde la Maestría de Educación Básica, ha contribuido en la formación continua de una cultura profesional que mejora la práctica educativa llevada en la supervisión escolar y que, desde la función como ATP, permite comprender las diferentes situaciones que enfrenta el director en relación con la entrega de la información requerida por las autoridades educativas.

Desarrolló el cambio de actitudes, valores morales y hábitos de trabajo con el fin de mejorar continuamente el desempeño de acuerdo con las exigencias que demanda el sistema de gestión educativa tanto las exigencias de carácter local, nacional y global.

Permitió concebir el carácter reflexivo y poder dialogar asertivamente entre los miembros de la CPA, compartiendo experiencias y tomando decisiones con el fin de apoyar el aprendizaje en colectivo, interfiriendo conocimientos como la inclusión, igualdad de género, la colaboración, la comunicación dialógica, desde posturas interculturales tales como:

- El aumento de encontrar soluciones a desafíos por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).
- Desde la CPA formar cohesión y sinergia para el trabajo en equipo, concientizando la importancia de cada uno como miembros, concientizando la labor de cada uno en relación con la entrega de la información como zona escolar.
- Potenció la CPA como red de colaboración a las nuevas tendencias de comunicación desde las múltiples plataformas digitales, coordinando la

información requerida y asumiendo la confianza de los miembros en la entrega y generando la retroalimentación como comunidad educativa, predominando la colaboración colectiva desde sus capacidades individuales.

- Optimizó el uso de tecnologías y de software aplicados a la información requerida, propiciando el menor tiempo en su entrega y generando la retroalimentación en mejor tiempo, aprovechando los recursos y saberes existentes de los miembros de la CPA.
- Atiende a acciones de excelencia y equidad, contribuyendo la formación de la CPA desde perspectivas, fundamentos teóricos y conceptuales desde la pedagogía de la diferencia y la interculturalidad, atendiendo la participación activa de los miembros, el respeto, la tolerancia, desarrollando respuestas positivas a la diversidad.

Por eso, la finalidad del trabajo de investigación ha permitido un cambio de concepción y adopción en el enfoque intercultural desde el trabajo colaborativo, principalmente hacia el objetivo de estudio de la intervención educativa presentada, considerado al personal de la CPA a través del trabajo colaborativo asuma su compromiso intra e Inter personal para la entrega de informes.

Destaca de esta manera aprendizajes desde la especialidad en la MEB, La Pedagogía de la Diferencia y la Interculturalidad, aspectos en la formación técnico-administrativo donde dominan la participación y retroalimentación de la información requerida por las autoridades educativas.

Generó espacios de formación abiertos, colectivos, dinámicos y colaborativos, donde aprender conjuntamente entre igual permite la participación de los miembros de la CPA, basándose en la mutualidad y la igualdad, enriqueciendo la diversidad y la formación profesional desde distintas concepciones cognitivas: respondiendo a las necesidades de la comunidad, fomentó la autonomía e independencia, la autonomía circular, motivó el sentido de aprender, fomentó la interacción de los miembros de la comunidad, permitió el

pensamiento crítico y la mejora en el rendimiento profesional favoreciendo el desarrollo socio-afectivo.

Asimismo, generó principios técnicos desde la administración, complementadas por la intervención en el uso de herramientas digitales; la evolución del internet y la configuración digital, enfocadas a tareas administrativas permitiendo la retroalimentación más rápida, directa y dinámica entre las autoridades educativas del Estado y los planteles educativos del cual dirigen el personal involucrado.

Involucra la carga administrativa que, desde las funciones directivas, de supervisión y asesor técnico pedagógico en educación básica, contribuye el trabajo continuo generado en el personal educativo, desde la parte individual como grupal, integrando el mecanismo que conforman las supervisiones escolares donde comparten la información solicitada y que a su vez es concentrada a nivel sector, considerando 13 supervisiones escolares, reuniendo información que a su vez es direccionada a las autoridades educativas.

Logró de esta manera las implicaciones educativas desde las estrategias de intervención, correlacionando a partir del trabajo colaborativo del personal de supervisión y directivos, asuman la función comprendiendo de manera intra e interpersonal para realizar actividades administrativas, por medio de herramientas digitales que conducirá a la entrega de reportes, informes y actividades que las autoridades soliciten para conocer los estatus del personal docente, alumnos, padres de familia y los planteles educativos para la toma de decisiones en busca de la excelencia educativa.

6.2 Fundamentación de los Instrumentos

La metodología implementada en este trabajo de intervención está orientada desde la investigación cualitativa desde la perspectiva etnográfica, considerando de útil apoyo a la educación desde la práctica y orienta a la mejora y transformación con las estrategias implementadas en la CPA.

En este sentido las Técnicas e instrumentos utilizados en el Capítulo V Evaluación de la Aplicación, para la recogida de datos que se utilizaron concentra información de las

estrategias de intervención, y se consideraron la observación mediante los instrumentos como la rúbrica y la lista de cotejo.

La observación permitió orientar, planificar, controlar y cometer el objeto de estudio de la investigación, dando como resultado procedimientos para obtener datos, registrarlos y conocer la realidad a partir de la reflexión e interpretación de estos en relación con la práctica educativa empleada por la CPA de acuerdo con las funciones directivas y de supervisión escolar, desde los aspectos técnicos y administrativos.

Los instrumentos utilizados detonan criterios evaluativos de calidad para determinar la evaluación del trabajo de investigación, elementos que permiten apreciar la mejora continua de la intervención propuesta en las estrategias, y de acuerdo con las Técnicas de Investigación en Educación Social se consideran las siguientes:

Los registros que se efectuaron son sistematizados parcialmente, “El observador cuenta con un tipo de rejilla, listas y escalas en las que puede anotar no sólo la presencia o ausencia de un determinado comportamiento, sino la intensidad y frecuencia con que se produce.” (Pérez Serrano, 2011, pág. 53).

Se concentra en las listas de control aplicadas en la evaluación del diseño, y están ubicadas con la lista de cotejo, donde su objetivo es detectar la presencia o ausencia de algún comportamiento, en este sentido la entrega de informes a la supervisión escolar.

También se utiliza la Escala de estimación y apreciación, la rúbrica implementada en el seguimiento de la investigación, del cual describe Pérez Serrano (2011), a la relación de los acontecimientos que basados en la frecuencia categórica se efectúa un código de valoración, en este sentido se utilizan indicadores como excepcional, admirable, aceptable y nulo, emitiendo el juicio como observador de acuerdo con el grado de la presencia de la conducta y de como se muestra.

Al aplicar los instrumentos de evaluación de las estrategias, nos permite reflexionar los efectos del antes y después del proceso de intervención, reuniendo la fiabilidad y la validez en las técnicas e instrumentos aplicados, nos permite evaluar y analizar el desempeño de los integrantes de la CPA en una tarea específica, en este sentido la que solicitan las

autoridades educativas de índole administrativo, basada en la observación de la ejecución de las actividades para identificar el nivel de logro que surge al aplicar las estrategias de intervención, para medir el desempeño de manera individual y en colectivo.

A través de los procedimientos de evaluación de los instrumentos utilizados, constituye en determinar unidades de análisis de los datos que mediante la aplicación nos permita transmitir, analizar y reflexionar sobre la información obtenida, y que de esta manera podamos tener un alcance al objetivo de los datos, “Las técnicas constituyen un recurso valioso y una herramienta necesaria para el educador, *pero nunca son un fin* en sí mismas.” (Pérez Serrano, 2004, pág. 68)

De este modo debemos tener elementos de juicio para determinar el carácter científico de los instrumentos utilizados, mediante la fiabilidad y la validez se garantiza que los resultados obtenidos en el trabajo de investigación puedan ser creíbles y medibles, considerando a la lista de cotejo y la rúbrica como parte de la técnica que midan el desempeño al aplicar las estrategias de intervención trasladando los criterios de donde se desarrollan en investigaciones de carácter cualitativo.

La característica de los instrumentos desde la fiabilidad es dar respuesta a las circunstancias diversas del estudio en medida como se interpreta de forma correcta (validez).

Pérez Serrano (2011) menciona a Walker(1989), que la característica de los criterios de evaluación centrados en la fiabilidad y validez en métodos cualitativos, recae en la flexibilidad que los instrumentos para poder adaptar en medida que se aplica en los proyectos de investigación, en este caso al trabajo de intervención educativa; y que, exige la sistematización y rigor metodológico del cual se comprende la realidad de práctica en torno a la problemática planteada por el diagnóstico socioeducativo presnetado.

Da lugar creíble y fiable de los instrumentos y consideran el nivel de desempeño concebido individual como en colectivo, para determinar el nivel de logro desde el trabajo colaborativo y el uso de medios digitales que apoyan a tareas técnico y administrativas, con la finalidad de que a través de la CPA asuma el compromiso intrapersonal e interpersonal en

la realización de actividades integradoras como zona escolar en beneficio de la excelencia educativa.

Implica identificar las fortalezas y debilidades que la CPA presenta, para poder diseñar, modificar o cambiar acciones que contribuyan al buen desempeño en beneficio de las tareas técnico- administrativas, registrando de manera individual la intervención de las estrategias en relación con el trabajo colaborativo que necesita la comunidad educativa, puntualizando el potencial que cada miembro pueda aportar desde sus diversas formaciones académicas y experiencia laboral con respecto a sus funciones directivas y de supervisión escolar.

Es importante que la CPA gestione apoyos que le permitan desarrollar un profesional capaz de conducir los planteles educativos, dando respuesta a informes que permitan concentrar condiciones de las escuelas desde la dirección de la supervisión escolar de zona, para que esta proporcione un servicio educativo de excelencia, de manera regular y conforme a la normativa vigente, de acuerdo con la función de competencia correspondiente:

Utiliza los avances de la investigación educativa y científica, así como las tecnologías de la información, la comunicación, el conocimiento y el aprendizaje que se vincula con el ejercicio de su función, como referentes para el análisis, la comprensión y mejora de su práctica. (SEP, 2022, pág. 44)

El planteamiento educativo desde los procesos de evaluación, aplicado en la investigación educativa y la intervención desde este trabajo de análisis a la práctica educativa de la CPA, está enfocado a los conocimientos adquiridos durante la aplicación de las estrategias, dando seguimiento a procedimientos utilizados como respuesta a la problemática planteada en generar competencias en el trabajo colaborativo y el uso de herramientas digitales, como producto educativo docente, siendo eficiente y eficaz para su atención.

El proceso de seguimiento considera un carácter sistemático de la evaluación del desempeño como parte de la planificación y organización del proceso en las estrategias de intervención, y recolecta y valora desde un sentido cuantitativo y cualitativo, indicadores que permitan analizar la relación del trabajo colaborativo desde la actividad técnico-administrativa.

Además, los instrumentos no solo miden el nivel de desempeño en tareas administrativas, involucran aspectos interculturales, centrados en la capacidad de atender la diversidad que presentan los miembros de la CPA, posibilitando la colaboración entre las experiencias compartidas a través de diálogo y del respeto mutuo, desde la singular personalidad de los directivos y el personal de la supervisión escolar.

Atiende los procesos que encaminan el marco para la excelencia de la educación básica, desde la gestión escolar, la interculturalidad y la pedagogía de la diferencia, donde se presentan la función directiva y de la supervisión escolar en la educación básica, donde se despliegan el ejercicio del quehacer profesional que necesitan actualmente los integrantes de la CPA para alcanzar una educación de excelencia.

Aporta un enfoque interdisciplinar, cuyo objeto busca que al implementar las estrategias de intervención logre el desarrollo de competencias interculturales, donde el directivos y el personal de la supervisión escolar, pueda diseñar y plantear su intervención en el plantel educativo que tiene a su cargo, involucrando al personal docente de su escuela, atendiendo a espacios culturales diversos, reconociendo los diversos estilos de aprendizaje, la formación académica, los saberes que poseen, empatía y carácter crítico, capaces de comprender y adaptarse a los cambios que demanda el Sistema Educativo Nacional.

6.3 Competencias Adquiridas

Durante la realización del trabajo de investigación en el trayecto de la Maestría de Educación Básica, se desarrollaron competencias que servirán para la formación de la práctica docente en funciones de Asesoría Técnica Pedagógica.

Describiendo el objetivo del cual se planteó en el diagnóstico socioeducativo, “A partir del trabajo colaborativo, asumir en el personal de dirección y supervisión escolar el compromiso de manera intrapersonal e interpersonal para la realización de actividades administrativas”, resultando de manera positiva en la entrega de reportes e informes y tareas que las autoridades educativas solicitan para conocer la situación de los planteles educativos para la toma de decisiones en mejora y encaminadas a la excelencia educativa que el Sistema Educativo requiere.

Las competencias docentes en la práctica educativa de la educación básica, generó el cambio de conducta en el transcurso de la investigación y la Maestría; se consideran las de tipo personal, interpersonal y didáctica, asimismo las que involucran las de carácter institucional, haciendo referencia a las que propone Cecilia Fierro (1999), describiéndolas a continuación:

- Competencias personales

Se han manifestado de tal forma en recuperar el sentido de aprender, al volver después de un lapso de formación académica, despierta el volver a tomar clases de manera que incentiva el interés del saber.

Se reflejan de manera que, al realizar tareas académicas a lo largo de la MEB, los temas relacionados se han entrelazados con la práctica en la función como ATP, y que apoyan los Consejos Técnicos Escolares de escuelas Multigrado se tiene a cargo, y que permite orientar a los directores comisionados en la formulación y ejecución de trabajos solicitados por la SEP.

Ocupando importancia en la formación profesional para desempeñar como docente, en funciones del personal administrativo, técnico y pedagógico en la supervisión escolar, siendo un personal de apoyo a la Supervisora escolar para la toma de decisiones como zona.

- Competencias interpersonales

Están cimentadas las relaciones que como parte del personal de supervisión escolar se tiene con los procesos administrativos y educativos de la zona, y que están situadas en relación con los directivos de los planteles educativos.

Al ser parte de la CPA, los objetivos como zona escolar potencializan la participación de cada uno de los miembros, asumiendo el compromiso y la responsabilidad de poder integrar en equipo los informes relacionados a los solicitados por las autoridades educativas, que forman parte de un trabajo colaborativo, que desde sus funciones particulares contribuyen a los concentrados de zona, generando ambientes de tolerancia y participación de cada uno de los integrantes hacia algún compañero que presenta dudas, despejando dudas

de manera colectiva conciliando diferencias mediante el dialogo asertivo y originando sinergia como comunidad educativa.

- Competencias didácticas

Facilita el papel que desempeñó como ATP, ya que gran responsabilidad recae en la forma de como concebir los talleres, cursos, consejos técnicos escolar, control escolar y asesoría a las tareas técnicas-administrativas de la supervisión escolar en relación con la solicitada por los directivos de los planteles educativos.

La forma en cómo se conciben la toma de decisiones se ha extendido a considerar y comprender las posturas de los integrantes de la CPA, dando sentido de respeto e incluyendo pensamientos filosóficos como la mismidad y la otredad. Los procesos de reflexión y análisis al diseñar estrategias que permitan la mejora en las actividades educativas, fomentando la retroalimentación entre los miembros para las tareas que como zona escolar integramos.

Potencializa el trabajo colaborativo, involucrando al personal directivo en su participación y asumiendo la importancia de cada uno para constituir los trabajos solicitados, concientizando la prioridad del uso de medios digitales para contrarrestar contratiempos, generando ambientes de practicidad a las actividades administrativas.

La innovación del uso de medios digitales y herramientas tecnológicas que permitan la comunicación dialógica, valorizando las prácticas inclusivas, generando espacios de intercambio y enriquecimiento de saberes y experiencias del personal directivo y de supervisión, accederá a la retroalimentación más rápida y efectiva de dicha solicitud e información, generando la resolución de dudas o inquietudes en tiempo y de manera simultánea.

En esta línea se fortalece las habilidades y aptitudes en la toma de decisiones y en beneficio de la zona escolar, desarrollando nuevas formas de comunicación y prácticas culturales e inclusivas, ya que desde medios masivos se logrará más rápida y eficiencia la conexión entre la supervisión escolar y el personal que labora en las escuelas, mediante la gestión y el trabajo colaborativo.

- Competencias institucionales

Ha influenciado de tal manera que la CPA gira en torno a las actividades llevadas en la supervisión escolar, y que detona en el personal de supervisión tomar la iniciativa de fomentar el trabajo colaborativo, incorpora elementos de la gestión educativa: liderazgo, planeación, comunicación y participación.

La CPA son miembros activos frente a las nuevas disposiciones técnico-administrativas que emite el Estado, mediante las autoridades educativas se han creado espacios para la toma de decisiones basadas en la propia experiencia y habilidades que cada integrante posee, en beneficio de la zona escolar, contribuye iniciativas de trabajo como comunidad educativa.

También, han desarrollado espacios de cultura de participación hacia la profesionalización docente, vistas como elemento fundamental para la preparación de las nuevas disposiciones y retos que la educación demanda, vistas desde el sentido de la gestión estratégica de la supervisión escolar.

En esta competencia involucra las de carácter social y valorar, la primera describe que el trabajo de investigación realizado a impactado de manera que sostiene la mejora de la práctica de las supervisiones escolar, como primer momento desde la zona escolar no. 187, y que toma decisiones ante las condiciones culturales y sociales que impactan el hecho educativo, principalmente las que ha tenido consecuencia en los últimos 3 años, durante la enfermedad generada por el virus SARS-CoV-2.

Dicho evento emergió situaciones diversas en el manejo de herramientas digitales como medio estratégico que favorecen los procesos administrativos, y que causan impacto en la estrategia propuesta en el capítulo 4, detonando la manera en cómo se organizaban la entrega de tareas y actividades solicitadas por las autoridades educativas.

Su gran impacto despertó el interés de conocer y construir espacios como la CPA para la integración de informes y el uso de medios digitales para poder comunicarla, reafirmando la retroalimentación de estas y rediciendo el tiempo de entrega, que resultan de gran apoyo

para la toma de decisiones en mejora del Sistema Educativo que localmente requieren los planteles pertenecientes a la zona escolar.

Dentro de la reflexión emitida sobre las competencias docentes que generó este trabajo de investigación, sitúa la CPA en la intervención de la práctica y considera las emitidas por Perrenoud (2004), focalizadas al diagnóstico presentado en el capítulo I, y determinar que indicadores afectan la funcionalidad de los directivos y el personal de la supervisión escolar, con respecto a la entrega de documentos solicitados por el SE.

Se consideran las siguientes competencias para comprender la actividad ética del proceso continuo de la CPA, basados en la colaboración y el manejo de herramientas digitales enfocadas al desempeño técnico-administrativo:

- Participar en la gestión de la escuela.

Se centran en competencias relacionadas con la tarea directiva y de supervisión escolar, orientadas a poder atender a las tareas solicitadas por las instituciones educativas desde la diversidad administrativa, basándose en la comunicaciones y gestión de la información desde la CPA. Establece criterios donde el personal directivo establece procesos de mejora para la aplicación idónea de recursos innovadores, contemplando los medios tecnológicos e informáticos, comunican su análisis, revisión y reflexión sobre acciones formativas que contribuyan a la zona escolar.

Aplica su liderazgo, trabajo en equipo e impulsa en apoyar procesos de comunicación con los demás integrantes de la CPA, estableciendo foros y canales de comunicación como el grupo de WhatsApp y correo electrónico para acceder a las herramientas administrativas que permitan realizar tareas e informes que las autoridades educativas solicitan, y que permite el mejor manejo de estos medios para adecuar de acuerdo con su conocimiento y destrezas para ejecutarlas.

Incorpora saberes y propuestas de mejora al elaborar proyectos y programas de mejora institucional, administrado recursos con los que cuenta la escuela, reflejando el trabajo en equipo y colaborando con su personal docente y administrativo con el que cuenta,

considerando la participación de alumnos y padres de familia como comunidad que busca mejorar el servicio que ofrece como institución y encamina la excelencia educativa.

- Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesionalización.

Diseñar a través de equipos de trabajo, contenidos que faciliten la retroalimentación a informes y procesos de llenado en datos que solicitan las autoridades educativas. Disponer de elementos de convivencia activos que potencialicen características de colaboración tanto personal como en colectivo, desde la ejecución de actividades enfocadas a los procesos que requiere el SE y en relación con los datos obtenidos por su el personal docente, alumnos, padres de familia y comunidad en vistas de mejora de la excelencia educativa.

Dando sentido profesional de la importancia que cada uno de los integrantes forma parte de la CPA, y que es de gran valor su participación y entrega en tiempo y forma los informes de los estatus que presentan el plantel educativo el cual direccionan.

Afronta de manera permanente el proceso de formación profesional, con la finalidad de poder superar los puntos débiles y potencializar las características que lo hacen fuertes en su desempeño como director y/o personal de supervisión escolar, desarrollando el sentido de responsabilidad, solidaridad y pertinencia a las funciones para la entrega de informes administrativos que el SEN requiere para la toma de decisiones que permitan generar mejoras en los planteles educativos y/o de supervisión escolar.

- Utilizar las nuevas tecnológicas

Parte de del diseño de intervención aplicadas a las estrategias, se sitúa el uso de herramientas digitales como recurso en el trabajo técnico-administrativo de la zona escolar, y que explora los potenciales didácticos tecnológicos en organizadores en relación al manejo de información, cabe destacar que gran parte de los involucrados carece de conocimiento y uso de medios digitales y tecnológicos, imposibilitando la retroalimentación de información y la demanda de tareas condicionadas a nivel mundial por el panorama epidemiológicos por la pandemia de COVID-19, y que se sometieron a utilizar recursos que permitieran seguir con el servicio educativo a distancia.

Como parte de generar competencias en la formación profesional, el uso de medios digitales tuvo cabida a situar a la CPA en actualizar conocimientos en el manejo de herramientas de colaboración y comunicación, permitido el intercambio de información más efectivo y creativo.

Se integró el uso de redes sociales y la formación de grupos o comunidades profesional centradas en aplicar herramientas para las actividades de investigación, software para procesar datos, como Word, Excel, organizadores (Trello) y comunicar responsablemente el trabajo solicitado por las autoridades educativas, haciendo uso ético, seguro e individual las herramientas digitales y el manejo de tecnologías con el internet.

Con el uso de las nuevas tendencias en materia tecnológica aplicada a la educación y a la administración, los directivos y personal de supervisión escolar adoptan estructuras para combinar las tareas y actividades que demandan su función con el uso adecuado de programas y plataformas digitales para su mejor desempeño.

Las herramientas digitales propuestas en la estrategia de intervención, permite conocer y ampliar sus destrezas en procesadores de texto, aplicación del correo electrónico institucional y redes de comunicación, apoyo para gestionar el trabajo colaborativo, construyendo espacios de organización y distribución de información solicitada por las autoridades educativas federales, estatales y locales, entorno a la CPA al servicio en primer momento de la zona escolar, y que se refleja en segunda momento hacia la toma de decisiones que el SE necesita para encaminar el perfeccionamiento profesional y la excelencia educativa.

- Organizar la propia formación continua

Posee la cualidad del compromiso personal, a partir de generar aspectos afectivos y cognitivos que sean de apoyo en la práctica educativa, genera el sentido de logro al comprender desde su interior actitudes por aprender y mejorar su quehacer desde su función directiva y/o personal de supervisión escolar; determina a respuestas de interés y necesidad por capacitarse y formar parte de la CPA, concientizando y propiciando el desarrollo por sí mismo, la actitud permanente dirigidas a la transformación de condiciones institucionales y

sociales que permitan comprender los procesos actuales de la gestión estratégica de los planteles educativos que tienen a su cargo. Por consiguiente, le permite al miembro de la CPA, poder desarrollar la autonomía profesional, como guía en la intervención de su propia práctica y participar en la formación de los compañeros de la comunidad educativa.

Igualmente, también destacaron competencias genéricas en la valorización y respeto por la diversidad, atiende a instrumentar relaciones interculturales donde la participación de los miembros de la CPA, reconociendo aspectos de carácter pedagógico, técnico, administrativo, social y humano que ofrece el sistema educativo.

En este sentido corresponde a crear escenarios profesionales basados en los derechos humanos y el respeto a la dignidad, tomando en cuenta las barreras cognitivas, físicas, mentales o sensoriales que presentan los miembros de la comunidad educativa, trasladando y aplicando en cada uno de los planteles educativos enriqueciendo la responsabilidad social y el compromiso ciudadano, aplicando los conocimientos a la práctica educativa desde sus funciones.

Atendiendo a las implicaciones educativas y competencias adquiridas, despertó la tarea investigadora, potencializando conocimientos, habilidades y actitudes por el desempeño hacia la función como Asesor Técnico Pedagógico, y formó día a día en cada clase impartida por los docentes de la MEB de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Regional 305.

Resolviendo de manera creativa e innovadora con la integración de nuevas metodologías y comprensión en el sentido de la práctica educativa, atendiendo a la resolución de situaciones que afecten la labor docente; desde mi propio quehacer y apoyando el de mis compañeros de zona escolar.

Implica conocer la realidad educativa de las escuelas incorporadas a la zona escolar, contribuyendo localmente al Estado, dando seguimiento a las tareas encomendadas por parte de la Secretaría de Educación Pública, en su carácter de asegurar el acceso a la población mexicana a una educación de excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (2004). *La gestión del sector Educación en los '90. Algunas cuestiones para mejorar la eficacia educativa*. San Juan, Puerto Rico.: Seminario de Alto Nivel CEPAL-UNESCO.
- Álvarez, C. (s.f.). *El valor pedagógico del diálogo en el aula. Condiciones y estrategias para potenciarlo*. Universidad de Cantabria, 30-33.
- Bazán , D., & González, L. (2007). *Autonomía Profesional y Reflexión del Docente: Una Resignificación desde la mirada Crítica*. REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 69-90.
- Cardozo Vale, S., & Vásquez, M. (2014). *Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo*. *Visión Gerencial* (núm. 1.), pp. 63-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>
- Cascante Gómez, L., & González Alvarado, F. (2008). *Repensar la Educación y la Pedagogía: Algunas Reflexiones Críticas*. *Revista Electrónica Educare*, 56.
- Cejas, A. (s.f.). *Gestión Educativa*. *Integra Educativa*, 215-231.
- Chacón, L. (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad*. *Omnia*, 150-161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU). (27 de 04 de 2022). *Hacer que las cosas sucedan: la gestión escolar*. Obtenido de <https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e/hacer-que-las-cosas-sucedan-la-gestion-escolar>
- Contreras, D. J. (2001). *La autonomía del profesorado*. Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.

- Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (CNSPD). (2017). *Perfil, Parametros e Indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*. Ciudad de México: SEP.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid, España: Grupo Santillana de Ediciones.
- Diario Oficial de la Federación: 14/11/2013. (2013). *DECRETO por el que se crea la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública*. México: DOF.
- Diario Oficial de la Federación: 15/05/2019. (2019). *DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa*. Ciudad de México: DOF. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019&print=true
- Dietz, G. (2012). *Multiculturalismo, interculturalidad y diversidad en educación: una aproximación antropológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE). (s.f.). *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.
- Elías, M. E. (2015). *La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo*. *Revista Electrónica Educare*, 286.
- EPRI. (27 de 07 de 2016). *Estudios Políticos y Relaciones Internacionales*. Obtenido de <https://epri.ufm.edu/pensamientocritico/introspeccion/>
- Fandiño Barros, Y. (2014). *La otredad y la discriminación de géneros*. *ADVOCATUS*, 49-57.

- García Garduño, J. M., Slater, C. L., & López Gorosave, G. (2010). **EL DIRECTOR ESCOLAR NOVEL DE PRIMARIA. Problemas y retos que enfrenta en su primer año.** *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol.15.(núm. 47.), 1051-1073. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14015564004>
- García Margalef, L., & Arenas Martija, A. (2006). **¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular.** *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*.(núm.47.), 13-31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333328828002>
- Gimeno Sacristán, J., & Pérez Gómez, Á. I. (1992). **Comprender y transformar la enseñanza.** Madrid, España.: Ediciones Morata, S.A.
- González Castro, C., & Cruzat Arriaga, M. (2019). **Innovación educativa: La experiencia de las carreras pedagógicas en la Universidad de Los Lagos, Chile.** *Educación XXVIII*, 103-122. Obtenido de <https://doi.org/10.18800/educación.201902.005>
- Hernández López, C. A., Jiménez Alvarez, T., Araiza Delgado, I., & Vega Cueto, M. (2015). **La Escuela como una Comunidad de Aprendizaje.** *Revista Ra Ximhai*, 16.
- Hernández, O. (2010). **El Sentido de la Escuela.** *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 952.
- Herrera Mendoza, K., & Rico Ballesteros, R. (2014). **El Clima Escolar como Elemento Fundamental de la Convivencia en la Escuela.** *Escenarios*, 8.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2008). **Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas.** México, D.F.: INEE.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2004). **La calidad de la educación básica en México. 2004.** México, D.F.: INEE.
- Jocelyn S. S. (24 de 01 de 2008). **ALTERIDAD: ¿Ponerse en los zapatos del otro?** *Wordpress*. Obtenido de <https://fundamentos2.wordpress.com/2008/01/24/alteridad-%C2%BFponerse-en-los-zapatos-del-otro/>

Kuvelich, C. (24 de 05 de 2016). *Seminario II Untref El reto de la Empatía*. Obtenido de <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2016/05/24/empatia-ponerse-en-los-zapatos-del-otro/>

Ley General de Educación (LGE). (2019). *DECRETO por el que se expide la Ley General de Educación y se abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa*. Ciudad de México.: DOF. Obtenido de https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019&print=true

Morales A., F. (1999). *Globalización: Conceptos, Características y Contradicciones*. *Revista Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Costa Rica*, 78(1), 1,2.

Ochoa Cervantes, A. d., & Salinas de la Vega, J. J. (2019). *La Convivencia Escolar.Base para el Aprendizaje y el Desarrollo*. Santiago de Querétaro, Querétaro, México.: UAQ.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia (UNESCO). (1990). *La declaración Mundial sobre Educación para todos*. Nueva York, EU. : UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia (UNESCO). (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina.: UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia (UNESCO). (2001). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. Obtenido de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia (UNESCO). (2012). *Cultura y nuestros derechos culturales*. Honduras: UNESCO.

Pacheco, T., Ducoing, P., & Navarro, M. A. (2011). *La gestión poedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación*. *Publicaciones Anuie*,

http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf

Palomino, M. L., & Dagua Paz, A. (2010). *Los Problemas de Convivencia Escolar: Percepciones, Factores y Abordajes en el Aula. Suplemento Memorias V Encuentro*, 87.

Pansera, M. T. (2001). *Antropología filosófica*. Milano: Bruno Mondadori.

Pascual, A. (2014). *Pedagogía de las diferencias y la equidad...Desde y hacia una educación-cultura inclusiva de paz positiva e integral*. RAXIMHAI, 227-276.

Pérez Serrano, G. (2004). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. I. Métodos*. Madrid, España.: Editorial La Muralla, S.A.

Pérez Serrano, G. (2006). *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos*. Madrid: NARCEA.

Pérez Serrano, G. (2011). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes II. Técnicas y Análisis de Datos*. Madrid, España.: Editorial La Muralla, S.A.

Pérez-Ruiz, A. (2014). *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano*. Educación y Educadores, 357-369.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: Quebecor World, Gráficas Monte Albán.

Ruiz Cabezas, A. (2011). *Modelos Educativos frente a la Diversidad Cultural:La Educación Intercultural*. Luna Azul, 17.

Ruiz, C. (2009). *La alteridad*. Apuntes, 100.

Salazar Tetzagüic, M. d. (2009). *Multiculturalidad e interculturalidad en el ámbito educativo.Experiencias de países latinoamericanos*. San José, C.R.: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Santasilia, S. (s.f.). *La mismidad como momento fundamental de una auténtica antropología filosófica*. Obtenido de <https://ahf-filosofia.es/wp-content/uploads/SantasiliaStefano.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (1987). *Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (1993). *Ley General de Educación*. México: DOF.

Secretaría de Educación Pública. (2006). *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*. México, D.F.: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2008). *El enfoque Intercultural de la Educación. Orientaciones para maestros de primaria*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2010). *Manual de Funciones: Directivos y Asesores Técnico Pedagógico. Educación Básica*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública. (2010). *Módulo V Un modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*. Mexico: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2011). *Plan de estudios 2011.Educación Básica*. México, D.F.: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2012). *Gestión Estratégica en las Escuelas de Calidad: Orientaciones Prácticas para Directivos y Docentes*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2013). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2017). *Aprendizajes Clave... para la educación integral*. Ciudad de México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2017). *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica*. México: DOF.

Secretaría de Educación Pública. (2017). *Perfil, Parámetros E Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2017). *Perfil, Parámetros E Indicadores para Personal con Funciones de Asesor Técnico Pedagógico en Educación Básica*. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2019). *Ley General de Educación*. México: DOF.

Secretaría de Educación Pública. (2020). *PROGRAMA Sectorial de Educación 2020-2024*. México: DOF: 06/07/2020.

Secretaría de Educación Pública. (2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*. Ciudad de México: DOF.

Secretaría de Educación Pública. (2022). *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. México: SEP.

Secretaría de Educación Veracruz. (2018). *Manual General de Organización*. Veracruz: Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo y Oficialía Mayor.

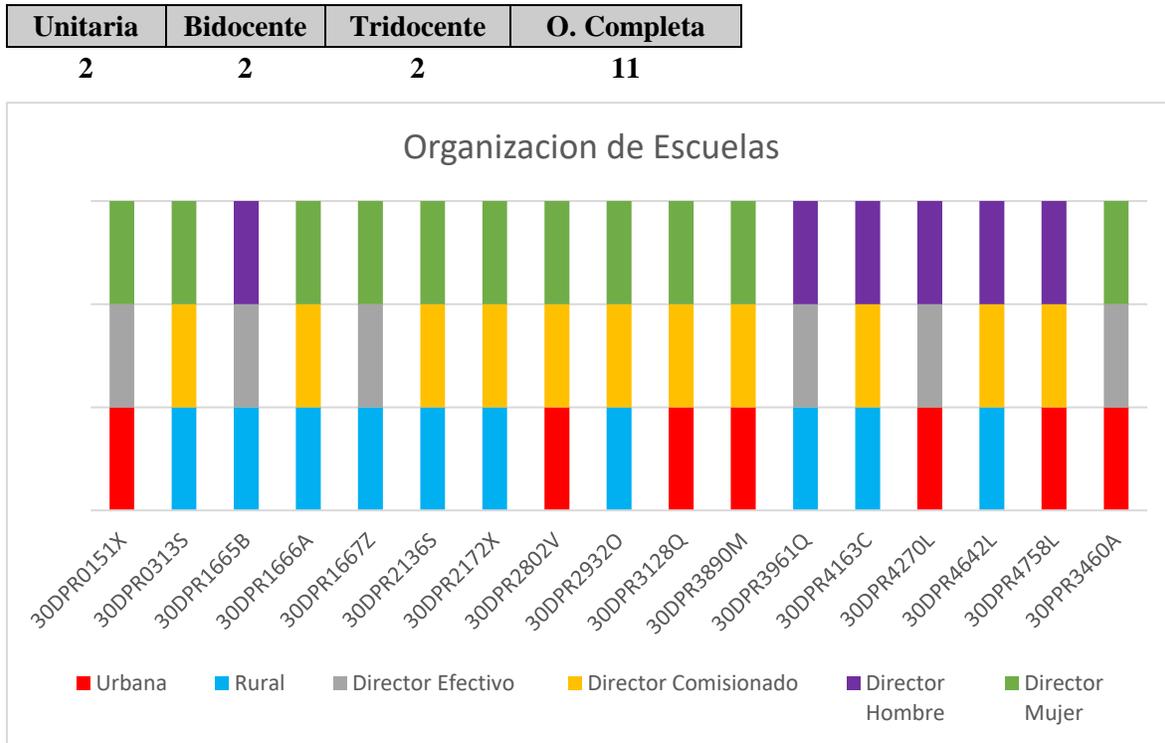
Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN). (2015). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave*. Veracruz: Subprocuraduría de Legislación y Consulta.

Vargas Garduño, M. d. (2015). *Reseña. Multiculturalismo, interculturalidad y diversidad en educación. Una aproximación antropológica*. *Revista Mexicana de Sociología*, 157-168.

ANEXOS

Anexo 1

Organización de las Escuelas pertenecientes a la Zona Escolar No. 187.



Urbana	Rural	Director Efectivo	Director Comisionado	Director Hombre	Director Mujer
7	10	6	11	6	11

Gráfico 6. Organización de directores por tipo, sexo y modalidad. Elaboración propia.

Clasificación de las escuelas primaria: I.-Por su ubicación: a) Urbanas: escuelas que se localizan en núcleos de población mayores de 2,500 habitantes. b) Rurales: escuelas que se localizan en núcleos de población menores de 2,500 habitantes. II.-Por su organización: a) De organización completa: escuelas que imparten los seis grados de educación primaria y tienen un maestro por cada grado. b) De organización incompleta: escuelas que, independientemente del número de grupos y maestros con que cuentan, no imparten el ciclo completo de educación primaria. c) Unitarias: escuelas que cuentan con un solo maestro, independientemente del número de grados o grupos que atiende. d) Rurales unitarias completas; escuelas en las que uno o dos maestros atienden los seis grados de educación primaria.

Anexo 2

Guía de observación participante

Objetivo: describir la relación entre el personal directivo y la interacción por el personal de la supervisión escolar. Destacando los procesos de entrega, orientación y/o seguimiento de las actividades administrativas, pedagógicas y didácticas.

Fecha:	Hora de inicio: _____	Hora final: _____
Nombre del Docente:		
Clave CT:	Comisionado ()	Efectivo ()
Observación:		

Preguntas que se observó.

Relatar lo que se observó, y detectar que se dieron cuenta de las instrucciones.

Tabla 8. Guía de observación para registrar el seguimiento de actividades administrativas, elaboración propia.

Orienta la operación de las actividades que desempeñan el personal de supervisión escolar y los directivos de los planteles educativos, en materia de control escolar, enfoques técnico-pedagógicos, actividades extracurriculares, organización escolar, ambientes inclusivos y órganos de participación social, personal de supervisión, directores, administrativos y de asesoría técnico-pedagógica.

Anexo 3

Actividades comparativas del personal de la supervisión y el directivo.		
Actividades	Directivo	Supervisión
Establece la confianza en la relación al dirigirse		
Escucha activamente		
Revisa la información entregada		
Identifica los periodos de entrega y recepción de la información solicitada		
Brinda guía, retroalimentación y/o despejas dudas		
Apoya en la orientación a la información requerida		
Comprende los medios a utilizar y el material al realizar la tarea y/o información requerida		
Identifica las buenas prácticas y oportunidades de mejora		
Muestra disposición y colaboración en relación con la información solicitada		

Tabla 9. Registro del seguimiento y la relación de la CPA, elaboración propia.
 Dominio de interacción entre el personal que labora en la supervisión escolar y la relación con los directivos al dar seguimiento a las tareas solicitadas por las instituciones federales, estatales y locales.

Comparación de actividades

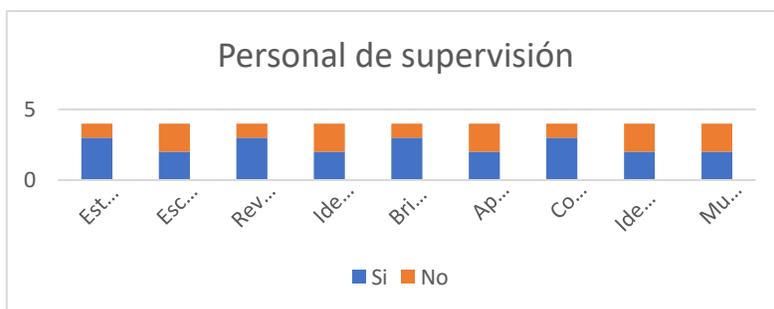
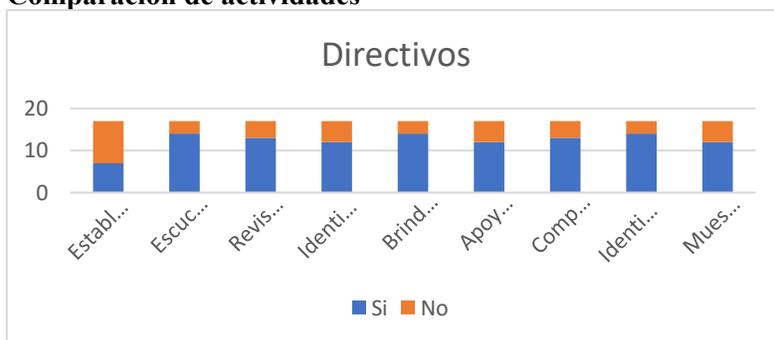


Gráfico 7. Actividades comparativas entre directivos y personal de supervisión escolar, de acuerdo con las tareas administrativas. Elaboración propia.
 Destaca las tareas donde establece confianza en relación al dirigirse con el personal de CPA, logrando periodos de entrega como control y seguimiento para la guía y retroalimentación de las tareas solicitadas.

Anexo 4

Contextualización del centro educativo

Objetivo: Describir los contextos educativos de los planteles en los que se desempeña el personal directivo, condiciones que permitan conocer los ambientes para el desarrollo de la función en las escuelas.

Fecha:			
Nombre del Docente:			
Clave CT:		Comisionado ()	Efectivo ()
Localidad		Municipio	
Indicador	Característica		
1. Tipo de organización	Completa		
	Unitaria		
	Bi docente		
	Tridocente		
2. Ubicación	Urbana		
	Rural		
3. Función directiva	Comisionado		
	Efectivo		
4. Número de docentes	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	De 7 a 9		
	De 10 a 12		
	De 13 o mas		
5. Genero de docentes	Mujeres		
	Hombres		
6. Número de estudiantes	0 a 25		
	26 a 50		
	51 a 75		
	75 o más		
7. Infraestructura	Aulas		
	Biblioteca		
	Canchas		
	Oficia administrativa		
	Sala de docentes		
	Cocina		
	Módulos sanitarios		
8. Servicios	Energía eléctrica		
	Agua potable		
	Letrina		
	Servicios sanitarios		
	Teléfono		
	Internet		
Computadora para oficina administrativa			

Tabla 10. Diagnóstico de la infraestructura de las escuelas, elaboración propia.

Entrevistas realizadas a los directivos de los centros educativos para determinar las diferentes condiciones, herramientas e infraestructura con las que cuenta cada una de las escuelas, determinante en el manejo de información y recibir la retroalimentación solicitada por las instituciones educativas.

Anexo 5

Guía de entrevista

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado (nombre, edad, género, puesto, dirección): _____

Objetivo: la siguiente entrevista tiene como objetivo reunir información acerca del perfil del docente en función como director(a), conocer la formación académica y la operatividad con la supervisión escolar.

PARTE 1: DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su edad?:

--	--
2. ¿Qué tipo de nombramiento tiene?
 - a) Director efectivo.
 - b) Director comisionado
3. ¿Tiene usted otra ocupación como docente y/o director en otro centro de trabajo?
 - a) No tengo
 - b) Sí tengo
4. En caso de que tenga otra ocupación además de ser director(a), ¿Qué ocupación tiene?
 - a) No tengo
 - b) Soy docente en otro centro de trabajo.
 - c) Tengo un cargo dentro de la gestión escolar en otro centro de trabajo (subdirector, director, etc.)
 - d) Tengo otro trabajo relacionado a la educación (clases particulares, consultoría, tutorías, etc.
 - e) Tengo otro trabajo que **no** está relacionado a la educación (ventas, servicios varios, etc.)

PARTE 2: FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL DIRECTOR(A)

5. ¿Cuál es el máximo nivel educativo que usted ha alcanzado?
 - a) Secundaria completa.
 - b) Superior universitaria completa.
 - c) Superior universitaria incompleta.
 - d) Maestría.
 - e) Doctorado.
6. ¿tiene usted título de docente?
 - a) No. (si contesto esta respuesta, **pasa a la pregunta 8**).
 - b) Si
7. ¿Cómo obtuvo usted su título profesional en educación?
 - a) Estudié en una escuela normal pública.
 - b) Estudié en una escuela normal privada.
 - c) Estudie en un programa de profesionalización docente.
 - d) Estudié otra carrera, pero asistí a un programa de complementación pedagógica.
 - e) Estudie en una universidad pública.
 - f) Estudie en una universidad privada.
8. En el presente año, ¿ha estado o está participando en alguna de las siguientes actividades de desarrollo profesional relacionado a la educación?

- a) Un diplomado.
 - b) Una maestría.
 - c) Un curso de capacitación o especialización.
 - d) Un curso de capacitación o especialización en un tema diferente a la educación.
 - e) Los emitidos por SEV, Consejo técnico Escolar, etc.
9. En función a su respuesta a la pregunta anterior, ¿Cuál es el contenido o tema principal de esas actividades de desarrollo profesional?
- a) Gestión, dirección o administración educativa.
 - b) Liderazgo pedagógico.
 - c) Acreditación de instituciones educativas.
 - d) Políticas educativas.
 - e) Calidad educativa.
 - f) Métodos y estrategias de evaluación relacionadas a la educación.
 - g) Otros temas.
10. ¿Cuántos años de experiencia tiene como director (a)?
- a) ¿Tiempo que tiene ejerciendo la dirección en esta zona escolar?

- b) Tiempo total acumulado que viene ejerciendo la dirección en esta y otra zona escolar.

PARTE 3: INFORMACIÓN DE SERVICIOS GENERALES

11. En casa, usted tiene (marque una **X**, solo una respuesta en cada fila).

	Si	No
a) Radio		
b) Teléfono fijo		
c) Televisión por cable		
d) Reproductor de DVD		
e) Teléfono celular		
f) Conexión a internet		
g) Equipo de sonido		
h) Computadora de escritorio		
i) Laptop o computadora portátil		
j) Auto particular propio		

PARTE 4: ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

12. ¿Qué característica tiene el entorno o centro poblado donde está ubicado su Centro de Trabajo?

Si su CT está ubicado en una zona **urbana**, el entorno de referencia sería de 4 a 6 cuadras alrededor de esta.

Si su CT está ubicado en una zona **rural**, la referencia sería la localidad o centro poblado al que pertenece.

(Marque una **X**, solo una respuesta en cada fila)

	Si	No
a) Cuenta con parques		
b) Cuenta con señales de tránsito		
c) Cuenta con señales de prevención		
d) Cuenta con pista y veredas		
e) Cuenta con electricidad		
f) Tiene una red pública de agua		

- g) Cuenta con servicio de telefonía publica
- h) Hay recepción de señal para teléfonos celulares
- i) Tiene o está cerca de una señal y/o servicio de internet (cabinas, Wi-Fi, etc.
- j) Está cerca de un Centro de Salud, Hospital o Clínica
- k) Está cerca a otras instituciones educativas de nivel primaria
- l) Está cerca a otras instituciones educativas de nivel secundaria
- m) Está cerca de una Comisaría o puesto de vigilancia de seguridad
- n) Está cerca o dentro de una zona de riesgo (derrumbe, relleno sanitario, etc.)

PARTE 5: ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

13. ¿Cuál sería el obstáculo principal por el cual se ha enfrentado al desarrollar su función como director(a)?

- a) Tengo que asumir muchas tareas administrativas por la institución educativa.
- b) Tengo que asumir muchas tareas administrativas por la supervisión escolar.
- c) Tengo que dedicarme a obtener recursos para que funcione la institución educativa.
- d) No cuento con la participación de la Asociación de Padres.
- e) No cuento con el apoyo de los docentes.
- f) Tengo poco conocimiento del manejo de dispositivos electrónicos.
- g) Tengo poco conocimiento de la operatividad de software.
- h) Otros obstáculos.

Tabla 11. Entrevista para determinar el nivel académico y habilidades directivas, elaboración propia. Seguimiento para determinar las características laborales y las herramientas con las que se desempeña el personal de las escuelas pertenecientes a la zona escolar.

Anexo 6

Distribución del personal directivo: Sexo, Edad y nivel académico

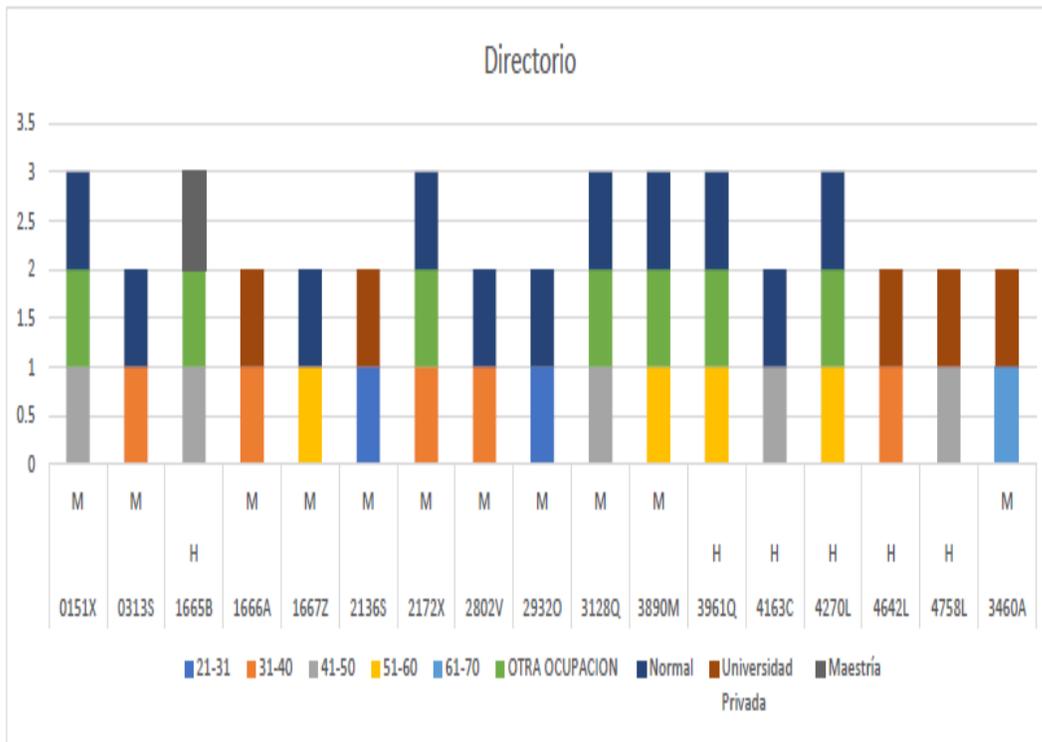


Gráfico 8. Características de los miembros directivos, comparación de sexo, edad y nivel académico. Elaboración propia.

Distribución de acuerdo a las características del personal directivo conforme a la edad y formación académica, factores que incluyen en la integración y apropiación de conocimientos para fortalecer la CPA.

Anexo 7

Valoración de los procesos administrativos, pedagógicos y didácticos.

Objetivo: valorizar la función y la relación entre el personal de la supervisión escolar y los directivos, analizar la construcción e implementación de procesos administrativos y la interacción entre los participantes.

Marcar la casilla que crea corresponda a la función que realiza de acuerdo su identidad profesional.

Componente	Descripción	Si	No
Puntualidad	Entrego la documentación y/o información requerida en tiempo y forma.		
Presentación	Mantiene la entrega adecuada y sin complicaciones.		
Asistencia	¿El personal permanece y asiste a las indicaciones solicitadas efectuadas en la supervisión escolar?		
Intereses	La carga administrativa corresponde a dominio de sus habilidades profesionales y personales.		
Conocimiento	Integra sus conocimientos personales y profesionales en función a las tareas administrativas.		
Perfil	Organiza y distribuye las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela.		
	Utiliza los resultados para la toma de decisiones acerca del trabajo colaborativo docente.		
	Implementa acciones que fomenten actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y participación en la Comunidad Profesional de Aprendizaje.		
	Desarrolla su función directiva con responsabilidad, honradez, integridad e igual.		
	Implementa desde su función, acciones para el fortalecimiento de la identidad profesional como directivo.		
	Desarrolla trabajo colaborativo con otros directivos.		
	Desarrolla trabajo colaborativo con el personal de supervisión escolar.		
Identidad profesional	Establece vínculos entre el trabajo de la escuela y el de la zona escolar.		
	Como directivo, me siento legitimado en mi desempeño profesional.		
	En mi desempeño profesional ha aportado a la formación de una identidad cultural con mi colectivo.		
	Genero iniciativas para dar participación a la Comunidad Profesional de Aprendizaje		
	Me considero un agente activo en el cambio social y mejora de la práctica con respecto a la función que desempeño.		

Tabla 12. Valoración del proceso entre la CPA a las tareas administrativas, elaboración propia.

La finalidad de poder implementar dicho instrumento es poder medir el impacto que se efectúa al interactuar con el personal de supervisión y directivos, especificando que indicadores son relevantes con respecto a sus funciones y cuáles son las que se deben atender.

Valoración de procesos

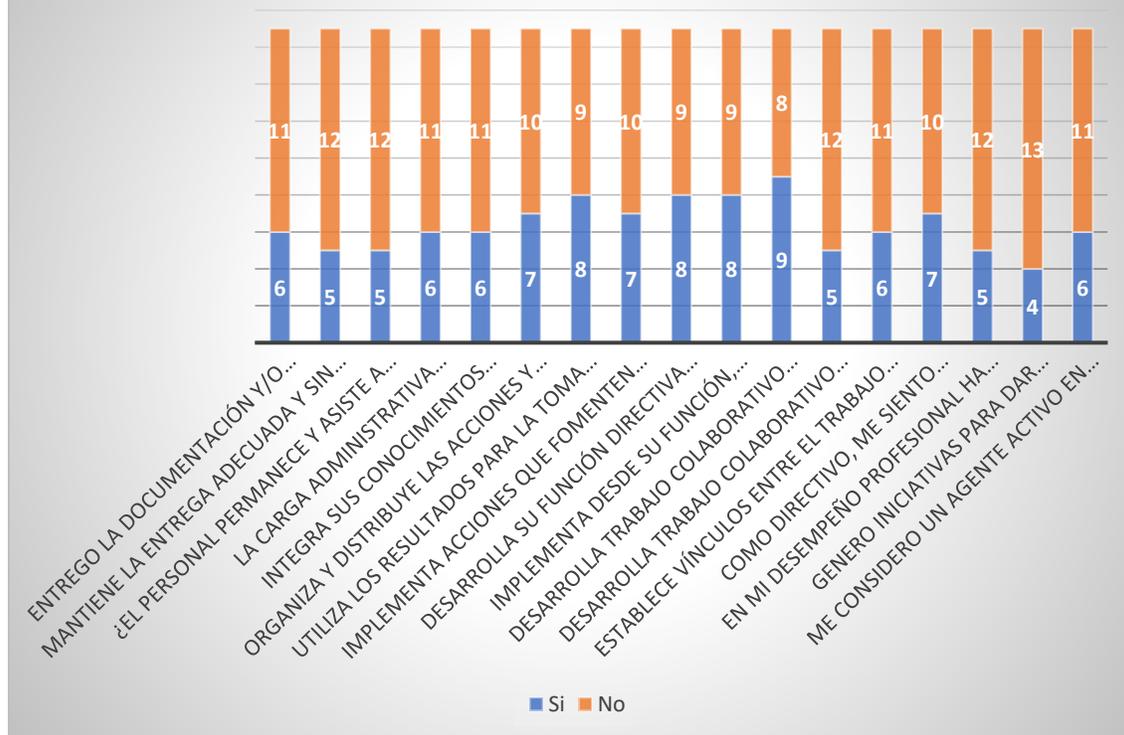


Gráfico 9. Desempeño en la entrega de procesos administrativos entre la CPA. Elaboración propia. Elementos de la evaluación de procesos técnicos-administrativos para contribuir a la mejora de la gestión operativa entre la CPA, fortalece los procesos de comunicación, difusión y recepción a las tareas solicitadas por las autoridades educativas.

Anexo 8

Dominios

Instrucciones: en las columnas de la derecha se presentan las consideraciones a tomar para la mejora en relación con supervisión escolar y directores. Marque una X.

Aspectos	Consideraciones					
	Pedagógicos y Didácticos	Tecnológicos y digitales.	Comunicación	Tiempo y disposición	Control Escolar	Estadístico y administrativo
1. Como director que considera importante actualizarse y/o reforzar para su desempeño.						
2. Qué importancia considera usted recibir información por parte de la supervisión.						
3. Determina qué forma se le dificulta desarrollar en su función.						
4. Que considera mejorar con la relación ATP y su función.						
5. Que considera que refuercen los ATP'S.						
6.Cuál es su dificultad a la entrega de documentación.						
7. Que información considera importante entregar a supervisión escolar.						
Observaciones:						

Tabla 13. Dominios del personal en funciones administrativas de la CPA, elaboración propia. Contiene datos puntuales para revelar el avance que cada personal tiene con respecto al desempeño de sus funciones, vinculando acciones de mejora y atención de la problemática que atienden con respecto a la entrega de información y retroalimentación.

Anexo 9

Autoevaluación M2.

El trabajo en equipo

Instrumento. Autoevaluación M2. TC-M2.

Instrucciones: De cada imagen que se te presenta a continuación, elige si pertenece a trabajo en equipo o grupo, marcando la opción correspondiente.



<input type="checkbox"/>	Equipo
<input type="checkbox"/>	Grupo



<input type="checkbox"/>	Equipo
<input type="checkbox"/>	Grupo



<input type="checkbox"/>	Equipo
<input type="checkbox"/>	Grupo



	Equipo
	Grupo



	Equipo
	Grupo



	Equipo
	Grupo

Gráfico 10. Identificación de grupos o equipos de trabajo. Elaboración propia.
Elementos mediante imágenes que permitan reflexionar acerca de qué tipo de trabajo se refiere y que la CPA permita comprender la diferencia entre un equipo y grupo.

Anexo 11

Autoevaluación M4

Plan orientado a construir o fortalecer la CPA.

Instrumento. Autoevaluación M4. TC-M4.

Instrucciones: marca con una X los elementos considerados de acuerdo a los elementos fundamentales de la CPA al que se pertenece.

Pregunta	Marca con una X tu respuesta de acuerdo con el video.				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Pones tus valores en el centro de todas las decisiones que tomas? Incluso cuando las metas y las circunstancias cambian)					
En tiempos de incertidumbre y de poca claridad, como los actuales, ¿Comunicas con transparencia y de manera frecuente? ¿Compartes lo que sabes y admites lo que no sabes?					
¿Actúas con urgencia, pese a no tener toda la información? ¿Actúas rápido para tener más información?					
¿Te aferras al poder o lo delegas pidiendo ayuda a los miembros de tu equipo?					
¿Tu equipo confía en ti? ¿Te ayuda a encontrar y definir el camino a seguir?					

Tabla 14. Instrumento valorativo del Módulo 4 de la estrategia de intervención 1, elaboración propia. Las acciones y formación profesional como directivo y personal de supervisión escolar, en este instrumento busca que los miembros compartan principios elementales de la CPA, para determinar la tendencia que muestran la organización educativa en relación son su desempeño a las funciones.

Anexo 12

Autoevaluación M5

Indicadores del trabajo colaborativo.

Instrumento. Autoevaluación M5. TC-M5.

Instrucciones: al tener la información previa, observa la tabla y represente de manera reflexiva los referentes para fortalecer la colaboración con los miembros de la CPA.

Preguntas	Reflexión
¿Cómo se fomentan espacios de dialogo para atender situaciones de manera colaborativa?	
¿Cómo propicia un ambiente de confianza y respeto con los docentes, padres de familia y con sus pares?	
¿de qué manera se delegan responsabilidades individuales y colectivas para el logro de los objetivos?	
¿Cómo favorece la participación y el compromiso de los integrantes de la CPA?	
¿de qué forma considera la participación de los diversos integrantes de la comunidad escolar para la toma de decisiones?	
Cuando existen diferentes de opiniones ¿Cómo se favorecen espacios para la negociación y toma de acuerdos	

Tabla 15. Instrumento para identificar los elementos del trabajo colaborativo del Módulo 5 de la estrategia de intervención 1, elaboración propia.

Las acciones y formación profesional como directivo y personal de supervisión escolar, en este instrumento busca que los miembros compartan principios elementales de la CPA, para determinar los indicadores que como comunidad educativa consideran al trabajo colaborativo en relación con su desempeño a las funciones.

Anexo 13

Autoevaluación M6

Espacio de Introspección y diálogo

Instrumento. Autoevaluación M6. TC-M6.

Instrucciones: De acuerdo a su propia práctica, escriba y comprensa los acontecimientos suscitados debido a la contingencia sanitaria de covid-19, como concibió la organización del trabajo colaborativo en la escuela y de qué manera se establecieron acciones y se coordinaron para el trabajo en la entrega administrativa como parte de la CPA.

Espacio de introspección y diálogo

Para iniciar su escrito del incidente crítico revise los siguientes puntos:

1. Descripción del incidente

- a) Contexto: refleja el lugar donde ocurrió, las personas implicadas en el hecho y el grado de participación y secuencia.
- b) Descripción: se reflejan los hechos conforme acontecieron.

2. Descripción de las emociones:

- a) Recupera las sensaciones de las personas implicadas en la situación.
- b) Enuncia aquellas emociones que se presentan en el momento en que se enfrentó el incidente, al recordar que es una descripción y no una interpretación.

3. Descripción de las actuaciones:

- a) Detalle las acciones llevadas a cabo por cada uno de los involucrados en la situación.
- b) Este punto constituye la descripción de la reacción inmediata de los involucrados, sea ésta positiva o negativa.

4. Descripción del resultado:

- a) Es el hecho de relatar, en forma de problemas o de consecuencias, los efectos que tuvo la acción profesional en los diferentes implicados en el incidente. Tome como referencia: ¿cómo fue la colaboración de los involucrados?, ¿cómo fue el diálogo?, ¿considera que el diálogo permitió el aprendizaje entre pares?, ¿se pudieron tomar decisiones en colaboración?

5. Dilemas:

- a) Análisis de inquietudes que suscitó el caso.
- b) Desarrollo de otras alternativas y sus posibles consecuencias. Considere lo siguiente: ¿qué dificultades ha planteado este caso?, ¿se pudo resolver de otra manera?
- c) En este punto es importante plantear las problemáticas suscitadas a partir de la situación.

Tabla 16. Espacio de introspección y dialogo, instrumento del Módulo 6 de la estrategia de intervención 1, elaboración propia.

Mediante la reflexión del impacto generado a partir de la contingencia sanitaria, como directivo y personal de supervisión escolar, describa las situaciones críticas que afectaron en su desempeño y como lograron establecer estrategias para contrarrestar, cuales acciones tomaron en cuenta para mejorar en su práctica educativa.

Anexo 14

Autoevaluación M7

Estrategias para una cultura colaborativa.

Instrumento. Autoevaluación M7. TC-M7.

Instrucciones: de acuerdo a la información de espacio de introspección y dialogo, continúe en la construcción en compañía de la CPA de trabajo para realizar las estrategias que inspiran a cambios.

Elementos clave para trabajar colaborativamente	Lecciones aprendidas	Rasgos prioritarios para mejorar en el marco del trabajo colaborativo	Estrategias
Asumir la responsabilidad individual y compartida para alcanzar el objetivo.			
Promover relaciones simétricas y recíprocas en la CPA.			
Llevar a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo.			
Definir un objetivo común en la CPA, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas educativas.			
Asegurar la participación y el compromiso de todos los integrantes.			
Desarrollar interacciones basadas en el dialogo y la reflexión desde sus funciones.			

Tabla 17. Estrategias para una cultura colaborativa, instrumento del Módulo 4 de la estrategia de intervención 1, elaboración propia.

A partir de situar las afectaciones como CPA al trabajar colaborativamente, describe que estrategias utilizaron en colectivo para desarrollar una cultura colaborativa a partir de los nuevos cambios y desempeños en sus funciones.

Anexo 15

Autoevaluación M1.

Instrumento. Autoevaluación M1. TDH-M1.

Prueba de conocimientos previos

Instrucciones: contesta de acuerdo a tus conocimientos en cada pregunta.

Nota: el resultado de esta prueba nos servirá como punto de partida para saber dónde estamos y conocer las competencias que vamos a adquirir al final del mismo.

Enunciado de la pregunta

- 1** ¿un ordenador, es decir un hardware, puede funcionar sin software?
- Si
 No
- 2** Un teléfono móvil ¿es hardware o software?
- Hardware
 Software
- 3** Las aplicaciones o app de mi móvil ¿son hardware o software?
- Hardware
 Software
- 4** ¿Cuál de los siguientes no es un navegador?
- Chrome
 Mozilla Firefox
 Internet Explorer
 Windows
- 5** ¿Cuál de las siguientes opciones no es un correo electrónico?
- Belen.234@visual.org
 Maria.cruzado# gmail.com
 armando.ruiz@hotmail.com
 Antonio.martin@vitaland.net
- 6** ¿Cuál de las siguientes opciones no es motor de búsqueda?
- Bing
 Yahoo!
 Pinterest
 Google
- 7** Una página web termina siempre con la extensión .pdf.
- Falso
 Verdadero
- 8** ¿Qué es la IP (Internet Protocol)?
- Es un protocolo que permite establecer una ruta de comunicación con un dominio de Internet.
 Es una especie de DNI, cédula de identificación o matrícula del dispositivo para poder comunicarnos en la red Internet.
- 9** ¿el correo electrónico sirve para buscar información en internet?
- Verdadero
 Falso
- 10** ¿el soporte o dispositivo con el visualizas el curso es software o hardware?
- Hardware

- Software
- 11** Es posible enviar un correo electrónico a varias personas a la vez. Incluso si alguna de ellas no sepa a quien más le estoy enviando dicho correo.
- Verdadero
- Falso
- 12** Indica cuál de las siguientes opciones no es una red social.
- LinkedIn
- Google Plus
- Facebook
- Yahoo!
- 13** Cada vez más, los educadores están experimentando las ventajas de utilizar las redes sociales en el aula. Eso significa:
- Por ejemplo: aprender todos los contenidos curriculares a través de las redes sociales.
- Por ejemplo: creación de páginas escolares en Facebook, conectar al estudiantes con expertos a través de Twitter, publicar infografías en Instagram, etc.
- 14** Skype y Hagouts son sistemas para videoconferencia y chat.
- Falso
- Verdadero
- 15** Un virus a través de correo electrónico siempre es anónimo o de un remitente extraño. Es suficiente con borrar estos correos para estar a salvo.
- Falso
- Verdadero

Tabla 18. Prueba de conocimientos previos. instrumento del Módulo 1 de la estrategia de intervención 2, elaboración propia.

Permitirá acercarse al conocimiento previo que tiene la CPA, los dominios y habilidades con respecto a las competencias digitales y tecnológicas.

Anexo 16

Coevaluación M4.

Organización de grupos.

Instrumento. Coevaluación M4. TDH-M4

Instrucciones: organizar a los integrantes de la CPA por grupos de 4 personas.

De acuerdo a los roles describan los nombres de los integrantes según se adecua a sus habilidades y necesidades a desarrollar, describiendo porque consideran representar dentro de sus funciones.

Cargo	Funciones	Presentado por:	Necesidades-habilidades	Observaciones
Secretario	Se encarga de las tareas escritas del grupo: ideas, trabajo, redacción de documentos, evaluación, etc. de forma muy sintética. El resto del grupo se compromete a supervisar todo lo redactado.			
Coordinador o moderador	Dirige la actividad, hace respetar los turnos de palabra, controla el tono, controla los tiempos de las tareas y evita la dispersión.			
Portavoz	Representa la voz única del grupo y se encarga de la comunicación del grupo hacia la supervisión u otros grupos en todas las actividades.			
Encargado de materiales	Es el encargado de tener controlado y guardar todos los materiales necesarios para trabajar. Y gestionar los materiales que son necesarios para lograr los objetivos perseguidos.			

Tabla 19. Necesidades a desarrollar de acuerdo a sus roles de grupo. Instrumento del Módulo 4 de la estrategia de intervención 2, elaboración propia.

Al Evaluar. Tras este ejercicio comprueba que el entrenamiento ha potenciado el trabajo en equipo, que se realizan las tareas de forma organizada, surge el compromiso de responsabilidad por cada uno de los roles adquiridos, que los miembros con mayores dificultades se han visto reforzados con el resultado final del grupo, porque el éxito ya no tiene carácter personal, es el éxito de todo el grupo.

Anexo 17

Coevaluación M5.

Uso de la aplicación Kanban con Trello y tablero de tareas.

Instrumento. Coevaluación M5. TDH-M5

Coevaluación M5. TDH-M5			
Instrucciones	1. De acuerdo con los videos sobre Kanban los integrantes podrán diseñar su tablero de tareas, con la finalidad de organizar, distribuir y colaborar en la familiarización de herramientas digitales en gestión para proyectarla en sus centros de trabajo.		
	2. Las asignaciones de tareas serán expuestas por los integrantes de la supervisión y en colaboración de los directivos organizará y ejecutará la actividad desde sus dispositivos electrónicos según el medio de comunicación. Esta actividad será realizada en un procesador de texto, en el módulo 3 se aplicará con la aplicación digital.		
	Pendientes	En proceso	Terminadas

Tabla 20. Instrumento valorativo del Módulo 5 de la estrategia de intervención 2, elaboración propia.

Este método gestiona y ordena los procesos a las tareas técnico-administrativas, visualiza el trabajo, limita la acumulación de tareas pendientes y prioriza la eficiencia en el flujo y atención a actividades prioritarias, enfocando el nivel de intervención reduciendo el tiempo y la postergación.

Anexo 18

Coevaluación M6.

Tablero de tareas en Kanban con Trello.

Instrumento. Coevaluación M6. TDH-M6.

Coevaluación M6. TDH-M6					
Instrucciones	1. De acuerdo con los videos sobre Kanban los integrantes podrán diseñar su tablero de tareas, con la finalidad de organizar, distribuir y colaborar en la familiarización de herramientas digitales en gestión para proyectarla en sus centros de trabajo. 2. Las asignaciones de tareas serán expuestas por los integrantes de la supervisión y en colaboración de los directivos organizará y ejecutará la actividad desde sus dispositivos electrónicos según el medio de comunicación. 3. Uso del tablero de Kanban con Trello. Responde a los indicadores de acuerdo con la participación en esta actividad.				
Indicadores	Si	Casi siempre	A veces	Casi nunca	No
1. Todos los miembros han participado en la actividad.					
2. Las instrucciones han sido claras y concisas para todos.					
3. El tiempo dedicado ha sido adecuado.					
4. El espacio ha sido idóneo.					
5. Los materiales han sido accesibles a todos los participantes.					
6. Los integrantes se han implicado.					
7. Participa en la toma de acuerdos del equipo.					
8. Cumple con las tareas y comisiones asignadas.					
9. Participa en todas las actividades realizadas por el equipo.					
10. Apoya a los compañeros que lo necesitan.					
11. Muestra interés en el trabajo.					
12. Aporta ideas para la comprensión del tema.					
13. Escucha con atención a sus compañeros.					

Tabla 21. Instrumento valorativo del Módulo 6 de la estrategia de intervención, elaboración propia. Al aplicar la estrategia, el trabajo fomenta la colaboración con los demás y permite estar al tanto con las actualizaciones, es una fuente de datos que la misma CPA determina y determina el ritmo de trabajo apoyándose unos con otros.

Anexo 19

Coevaluación M7.

La Comunidad Profesional de Aprendizaje. Habilidades.

Instrumento. Coevaluación M7. TDH-M7.

Introducción

En este ejemplo se exploran las potencialidades del liderazgo para el desarrollo del pensamiento crítico, parte de elementos para la toma de decisiones.

Grupo: (Nombre de los integrantes)	Sesión: Única	
Tema: Liderazgo o autoridad.	Objetivos: Al final del módulo la CPA estarán en capacidad de: <ul style="list-style-type: none">- Asociar hábitos como líder.- Justificar la importancia de la conciencia en el actuar y toma de decisiones- Determinar habilidades para clarificar la información, de argumentar y de evaluar.	
Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=Nll68-PgFyM Video que será proyectado para su análisis.		
Paso	Acciones del investigador	Acciones de la CPA
Presentación del video.	Presente a la CPA el tema mediante la fuente de información.	Observan el video y se sitúan en la discusión con su equipo.
Expectativas e ideas de partida.	Hace preguntas como: <ul style="list-style-type: none">¿Cuál es la definición de liderazgo?¿Cómo describes a la autoridad?¿Por qué es importante contemplar el liderazgo desde mis funciones?¿Qué suposiciones podemos hacer basados en este tema?¿esto conduce a otros asuntos o preguntas importantes?	Discuten acerca de sus ideas a priori.
Trabajo con el video	Solicita a la CPA por grupos se documenten sobre el tema, considerando los medios digitales, redes, buscadores y otras fuentes de información.	Por grupos se documentan acerca de las habilidades del liderazgo e implicaciones primordiales en función directiva o de supervisión escolar.
Discusión	Formula preguntas: <ul style="list-style-type: none">¿Cuál es la diferencia de conceptos consultados?¿Cuáles son sus implicaciones?¿Qué podemos hacer para transformarlos en las diferentes funciones administrativas?	En grupos responden a las preguntas y como tiempo estimado para su conclusión de siete minutos por grupo.

	Importante aclararles y pasar por los grupos asegurándose que los argumentos sean desarrollados en profundidad, confrontando a las fuentes y discutidos con ánimo constructivo.	
Socialización del trabajo.	Modera la presentación por parte de los grupos y discute de ¿Qué aprendimos?	Presenta a sus compañeros sus ideas. Toma apuntes, hacen preguntas y ayudan a construir conceptos, definiciones o ideas que se producen en la actividad.

Tabla 21. Habilidades de la Comunidad Profesional de Aprendizaje, instrumento valorativo del Módulo 7 de la estrategia de intervención 2, elaboración propia.

Al aplicar la estrategia, el trabajo fomenta la colaboración con los demás y permite estar al tanto con las actualizaciones, es una fuente de datos que la misma CPA determina y determina el ritmo de trabajo apoyándose unos con otros, determinando acciones de lo aprendido y en conjunto con las dos estrategias de intervención propuestas para la mejora educativa desde las actividades técnico-administrativas.

Anexo 20

Instrumento valorativo de desempeño grupal

Descripción de niveles de desempeño:

Tarea administrativa: Entrega de documentación de inscripción (Control Escolar) ejemplo				
Aspectos a evaluar	Excepcional	Admirable	Aceptable	Nulo
Participación grupal	Toda la CPA participó con entusiasmo	Al menos el 70 % de la CPA participa activamente	Al menos el 50% de la CPA presenta participación	Solo una o dos miembros participa
Responsabilidad compartida	La CPA comparte por igual la responsabilidad sobre la tarea	La mayor parte de la CPA comparte responsabilidad en la tarea	La responsabilidad es compartida por el 50 % de la CPA	Recae en una sola persona
Calidad de la interacción	Habilidades de liderazgo y *saber escuchar; conciencia de los puntos de vista y opiniones de los demás	La CPA muestra estar versados en la interacción.	Alguna habilidad para interactuar plantea alternativas	Poca interacción, distraídos o desinteresados
Feedback (Retroalimentación, roles dentro del grupo)	Desempeño efectivo de roles	No está claramente definido o no es consistente	No adhieren consistentemente a su función.	No hay ningún esfuerzo

Nota: * se refiere a la forma de enviar y recibir la información, en algunos casos son emitidos mediante circulares, oficios y/o archivos digitales, mensajes de texto mediante WhatsApp y/o correo, así como audios o videos compartidos.

Tabla 23. Instrumento valorativo de desempeño grupal de la fundamentación de las estrategias de intervención, elaboración propia.

Indica elementos que son propicios para determinar cuál ha sido la fortaleza del personal de CPA, de esta manera también describe que factores aborda debilidad o áreas de oportunidad que atender en el personal directivo o de supervisión escolar.